Министерство образования и науки Российской Федерации

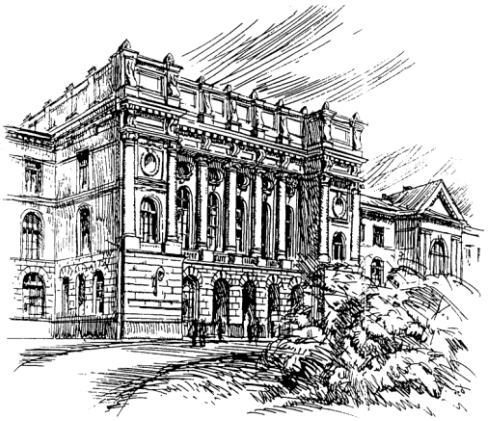
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ

Сборник научных трудов

Международной научно-практической конференции

21 – 22 марта 2013 года



Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2013

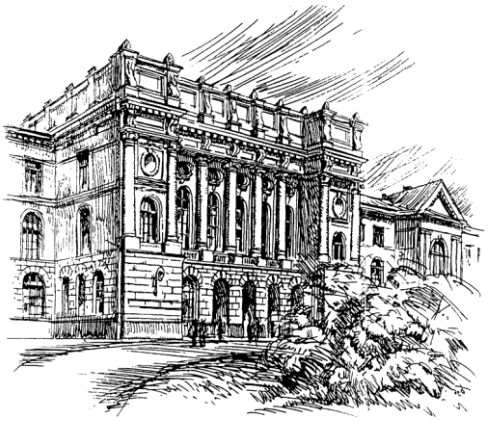
Министерство образования и науки Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ

Сборник научных трудов
Международной научно-практической конференции

21 –22 марта 2013 года



Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2013

Стратегическое управление организациями: традиционные и современные методы: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. – 436с.

Конференцию «Стратегическое управление организациями» ежегодно проводит кафедра «Стратегический менеджмент» СПбГПУ. В сборнике научных трудов 2013 года представлены материалы, в которых рассматриваются актуальные проблемы стратегического управления и инновационного развития предприятий, отраслей, регионов нашей страны, а также взаимосвязь стратегического управления с другими вопросами управления предприятиями.

Работы, включенные в сборник, сгруппированы по следующим тематическим направлениям: методы и модели стратегического управления; стратегическое управление предприятиями и инновационной деятельностью в России; управление персоналом, обучение и образование в области менеджмента; специальные вопросы управления.

Научные труды представляют интерес для преподавателей высших учебных заведений, научных сотрудников, специалистов предприятий, аспирантов и студентов вузов.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Ответственный за выпуск: канд. экон. наук, доцент А.Н. Бурмистров

© Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет, 2013

СЕКЦИЯ № 1
МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Арутюнова Д.В.

КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ЭТАПЫ И МЕТОДЫ

г. Таганрог, ЮФУ

В настоящее время значимость стратегического поведения организаций различных сфер деятельности резко возросла. Причиной этому является смена управленческих парадигм: приоритет текущих результатов сменяется вопросами объективной основы дальнейшего развития компании. Ключевым элементом такого управленческого процесса является стратегический анализ, позволяющий оценить актуальность поставленных целей, спрогнозировать возможные изменения и выбрать эффективную стратегию предприятия.

В целом стратегический анализ это понимание организации и окружающей её среды с учётом перспективы развития. Объектом стратегического анализа является организационное окружение, как набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей.[3] При этом ключевая роль отводится алгоритмам и методам. Данным вопросам посвящено немало публикаций, среди которых работы таких авторов, как Р.М. Гранта, Г.Я. Гольдштейна, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Р.Каплана, Д.Нортона, Х. Фридага, Д.Хасси и др. Несмотря на многообразие разработок, проблема формирования комплексного подхода к процедуре стратегического анализа остается не решенной. В первую очередь, стратегический анализ должен носить не только ретроспективный, но и прогнозный характер, что предопределяет перенос акцента с прошлого на будущее. С другой стороны, комплексный подход предполагает более широкий охват анализируемых факторов – как по вертикали (уровни отрасли), так и горизонтали (масштабы отрасли) [2], а следовательно, результатом видится совокупность сценариев развития организации. Более того, отсутствие прозрачности внешней и внутренней среды актуализирует задачи определения вероятности возникновения прогнозируемых событий и оценки и управления рисками.

На рисунке 1 представлена схема проведения стратегического анализа. Отметим некоторые особенности этапов. Отраслевой анализ проводится с учетом макроэкономических тенденций. Конкурентный анализ формируется не только исходя из текущей позиции конкурентов, но и перспектив их развития. Анализ внутренней среды включает количественный и качественный анализ ресурсов и возможностей их использования и имитации, что акцентирует внимание на нематериальных ресурсах, обеспечивающих конкурентоспособность.

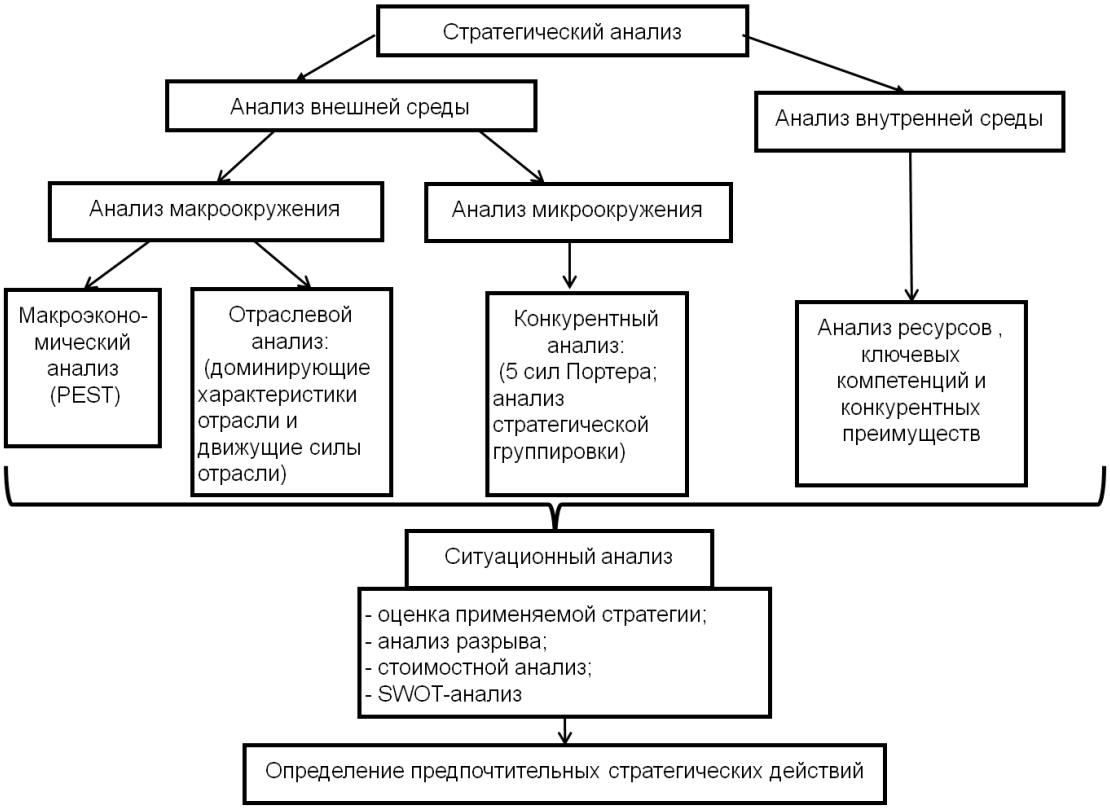


Рисунок 1 – Этапы и методы проведения стратегического анализа

Результаты анализа внешней и внутренней среды сводятся в блоке ситуационного анализа, который целесообразно начинать с понимания адекватности применяемой стратегии. Этапы стратегического анализа будут получать особое наполнение в зависимости от масштабов и сферы деятельности анализируемого предприятия. Представленная концепция стратегического анализа рассматривает все составляющие в комплексе и взаимосвязи. Результаты позволяют сформулировать стратегические альтернативы, выбор которых будет являться основой для стратегического позиционирования организации.

Литература:

1. *Арутюнова Д.В.* Стратегический менеджмент. Уч.пособие. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

2. *Арутюнова Д.В.* Стратегическое управление: проблемы практической реализации // Труды Международных научно-техн. конференций «Интеллектуальные системы» и «Интеллектуальные САПР». М.: Физматлит, 2008, Т3. – С.117-122.
3. *Карлов А.В.* Особенности методологии стратегического анализа промышленной организации// Вестник МГОУ. Серия Экономика. 2010. №3. – С. 71-74.

Булгакова С.В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

Воронеж, Воронежский государственный университет

Основу разработки стратегического управленческого учета экономического субъекта составляет современное содержание стратегического менеджмента. Оно определяет важность оценки конкурентной стратегии организации, то есть повышения ее конкурентоспособности. Разработка конкурентной стратегии предполагает анализ конкретного продукта, продажи которого осуществляются на конкретном рынке, в условиях конкуренции с определенными организациями. Для разработки конкурентной стратегии требуется информация стратегического управленческого учета о продуктах, рынках, конкурентах.

Ключевое содержание концепции выбора конкурентной стратегии состоит в понимании того, что прибыль как целевая функция деятельности экономического субъекта, с позиций стратегического менеджмента является результатом правильно выбранной конкурентной стратегии, то есть выступает следствием достижения устойчивого конкурентного преимущества и не возникает ни по какой другой причине. Поэтому стратегический управленческий учет как информационная система должен отражать финансовые результаты, достигнутые бизнесом организации в сравнении с ее конкурентами, а также по потребителям. Вследствие таких требований существенно изменяется содержанию управленческих отчетов, в частности, отчета по прибыли, отражающего показатели прибыльности не только по продуктам, но и по потребительским группам (табл.).

Представленный в таблице формат управленческого отчета о прибыли позволяет сосредоточить внимание на двух важных аспектах: стратегическом анализе прибыльности по потребителям и стратегическом анализе прибыльности по продуктам.

Стратегический анализ прибыльности по потребителям основывается на понимании того, что не все категории потребителей одного и то-

го же продукта способны приносить одинаковую прибыль организации. Прибыльность по потребителям (customer account profitability – CAP) определяется как совокупная выручка от продаж, генерируемая потребителями, за вычетом всех затрат, связанных с обслуживанием данных потребителей. Смысл концепции CAP состоит в том, что фокусирование внимания менеджеров производится на прибыли, генерируемой потребителями, а не на увязывании автоматически повышения выручки от продаж с большей рентабельностью продаж.

Таблица

Отчет о прибыли по потребительским и продуктовым группам, д.е.

		ПОТРЕБИТЕЛИ						Общая прибыль по продукту
		X	У	Z				
ПРОДУКТЫ			30					
	A		6					
			15					
	B	4	14	19	8	12	5	62
			7					
	C		12					
			9					
			11					
Общая прибыль по потребителям			105					Общая прибыль организации

Основной проблемой анализа прибыльности по потребителям остается проблем распределения затрат между потребителями. Она обусловливается, в частности, большим разнообразием потребительских групп, что вызывает необходимость не только прямого отнесения части затрат на конкретных потребителей, но и использование сложных способов распределения и перераспределения затрат между ними;

Стратегический анализ прибыльности по продуктам с позиций стратегического менеджмента ставит новые задачи перед управленческим учетом. Продукт рассматривается сегментом бизнеса, вследствие чего центральное внимание уделяется прибыли по сегментам (сегментной прибыли). Сегмент могут определять продуктовые группы, продуктовые линии ит.п. Их формирование является следствием реализуемой маркетинговой стратегии, нахождением на определенной стадии жиз-

ненного цикла продукта, политики формирования новых свойств продукта, создания брэнда и т.д.

В этих условиях ключевая роль управленческого учета в оценках прибыльности продукта изменяется. Новая постановка задач оценку финансовых последствий конкретных маркетинговых стратегических решений; исчисление целевой цены вместо ценообразования по принципу «затраты плюс прибыль»;

Бриль А.Р.

МОНИТОРИНГ ПЛАНОВОЙ ВЫРУЧКИ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ И ИНВЕСТИЦИЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИНЦИПА ОПЕРАЦИОННОГО ЛЕВЕРИДЖА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Операционный леверидж (рычаг) – механизм, связывающий рост прибыли от продаж и выручки от реализации с уровнем производственного (операционного) риска. Его уровень зависит от соотношения постоянных и переменных затрат в себестоимости продукции предприятия. Чем выше доля постоянных затрат в себестоимости, тем выше уровень производственного риска, больше леверидж и соответственно больше прирост прибыли при одном и том же увеличении выручки от реализации продукции. Этот риск необходимо учитывать при планировании развития предприятий.

Стратегическое управление компанией обычно направлено на нахождение и реализацию долгосрочных конкурентных преимуществ. Здесь теория выделяет несколько основных методов и этапов развития :

- концентрация производства и использование эффекта масштаба,
- контроль за издержками на основе использования технологических инноваций,
- контроль за продажами на основе использования новых маркетинговых технологий,
- использование современных интернет-технологий для создания виртуальных предприятий, организации продаж и рекламы.

Первые два метода направлены на снижение постоянных затрат на единицу продукции, что позволяет минимизировать общие издержки и контролировать уровень продажных цен. Третий метод в большей мере связан с увеличением постоянных затрат компании, что должно компен-

сироваться существенным увеличением объемов продаж продукции на новых рынках. Четвертый же – оказывает различное влияние на структуру затрат, соотношение их переменной и постоянной части. Затраты на интернет-рекламу в большей мере могут быть отнесены к постоянной части затрат, при организации же работы виртуальных предприятий часто постоянные затраты компании сокращаются.

Статистика постоянных и переменных затрат на российских предприятиях несовершенна, тем не менее отдельные расчеты показывают, что в наиболее эффективных компаниях структура этих затрат достаточно быстро изменяется. Такая ситуация затрудняет прогнозные расчеты эффективности развития предприятий без учета левериджа и снижает обоснованность их результатов.

Проблеме планирования роста компаний, сбалансированного увеличения выручки, денежных поступлений и активов в условиях высокой конкуренции и развития кризисных ситуаций посвящено большое количество разработок и моделей. В модели Ван Хорна для управления ростом компании основу составляет балансировка целей фирмы в плане продаж, эффективности ее деятельности и финансовых ресурсов 1). В моделях расчета нормативного бюджета 2) базой планирования являются полные затраты компании, будущая прибыль и оборачиваемость активов или запасов. Для большей обоснованности эту модель следует дополнить учетом производственных и финансовых рисков через расчеты в соответствии с операционным и финансовым левериджем. В таблице 1 приведены расчеты плановых объемов реализации компании и необходимых для этого инвестиций в активы за счет нераспределенной прибыли и краткосрочного кредита.

Расчет этих показателей в примере выполнен исходя из планового прироста чистой прибыли, заданной нормы рентабельности собственного капитала ROE = 12% и неизменной оборачиваемости активов.

Таблица 1

Плановый прирост выручки от реализации и инвестиции в активы предприятия

Финансовые показатели	Доля переменных затрат в себестоимости в %%					
	30	**40**	**50**	**70**	**80**	**90**
Оборачиваемость активов	2,62	2,62	2,62	2,62	2,62	2,62
Рентабельность продаж ROS в %	6,6%	6,5%	6,4%	6,0%	5,7%	5,1%
ROA	13,7%	13,6%	13,4%	12,6%	12,0%	10,7%
ROE	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%
Коэффициент долга К долг кр	0,56	0,57	0,58	0,64	0,68	0,77
Коэф-т финансовой независимости	0,57	0,57	0,56	0,53	0,50	0,45
Доля чистой прибыли в выручке в %	2,63	2,59	2,55	2,42	2,29	2,05
Операционный рычаг	10,75	9,36	7,97	5,18	3,79	2,39
Коэффиц. прироста прибыли от продаж	0,946	0,946	0,946	0,946	0,946	0,946
Коэффициент прироста выручки	0,088	0,101	0,119	0,183	0,250	0,396
Прирост выручки, тыс.руб	2 772	3 184	3 740	5 754	7 864	12 470
Дополнительные инвестиции в активы, тыс. руб	1 054	1 211	1 423	2 192	2 997	4 756
в т.ч. дополнит. кредит	781	938	1 150	1 919	2 724	4 483

Основой расчетов является балансирование плановых доходов, операционного и финансового риска. Основной фактор – деловой риск, учитываемый через долю переменных затрат в себестоимости. Чем больше доля переменных затрат (меньше доля постоянных затрат) в себестоимости, тем меньше уровень операционного риска и соответственно больше требуется прирост выручки и инвестиции в активы при одном и том же плане по чистой прибыли и рентабельности собственного капитала. При этом основные показатели финансового риска компании коэффициенты долга (0,56 – 0,77) и финансовой независимости (0,57 – 0,45) изменяются в пределах нормативов для финансово устойчивых предприятий.

В расчетах используются следующие соотношения:

Операционный рычаг (леверидж) = Маржин. прибыль/ Прибыль от продаж;

Прирост выручки = Прирост прибыли от продаж / Операционный рычаг;
Коэффициент долга = Краткосрочный банковск.кредит / Выручка за квартал;
Коэфф. финанс. независимости = Собственный капитал / Активы

Список литературы;

1)Дж.К.Ван Хорн. Основы управления финансами. –М. «Финансы и статистика». 1996
2)А.Р.Бриль. Управление рисками при прогнозировании выручки. В сб. Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития. 2011, стр.32-38.

Бухаленков А.

ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: КЛАССИФИКАЦИЯ И КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Бизнес-процесс (БП) — совокупность взаимосвязанных действий, вызываемая в ответ на начальные события, которая достигает конкретного и измеримого результата для клиента и других заинтересованных в процессе сторон. Следует различать процесс как абстракцию/шаблон (план работы) от конкретного экземпляра процесса (сама работа) Проект (project) можно рассматривать как экземпляр процесса, с той лишь особенностью, что каждый проект *сильно* отличается от другого. Чем меньше проекты отличаются друг от друга, тем естественней становится называть их одним процессом.

Можно выделить следующие основные характеристики работы, влияющих на проектирование БП: Структурированность и количество исполнителей. По этим двум параметрам работу можно разделить на следующие 4 класса:

	Мало исполнителей	Много исполнителей
Не структурированная	Интеллектуальное решение задач	Управление Кейсами
Структурированная	Процессная работа	Социальные взаимодействия

БП взаимозависимы (входы-выходы, события, общие данные). Эту завимозависимость иногда отображают на «картах» архитектуры БП.

Цели проектирования бизнес-процессов. БП необходимо проектировать в следующих «случаях» и «ситуациях»:

Случаи: создание новой организации, расширение организации, сокращение организации, адаптация организации под изменившиеся условия, проект улучшений

Ситуации: Новый БП ↔ Реинжиниринг БП (меняются ключевые вещи, т.к. цели БП) ↔ Улучшение БП

Подходы к любым изменениям в организации различаются:

<u>по строгости:</u> какие этапы и задачи этапов выполняются и насколько качественно.

<u>по степени итеративности</u>: аналогия с Waterfall / Agile методологиями разработки ПО, разница лишь в количестве циклов, и соответственно обратно пропорционально количеству изменений в каждом цикле

Далее будут рассмотрены подходы, ориентированные на БП. Но для полноты картины необходимо заметить, что есть и другие подходы.

Результат проектирования должен содержать описание следующих аспектов БП:

1. Содержание БП: Активности и потоки работ.
2. Выходы БП: Результаты для клиентов и других заинтересованных лиц.
3. Управление БП: кто отслеживает, по каким показателям.
4. Входы БП и место в архитектуре БП.
5. «Активаторы» БП: Информационные Системы, Люди, Место и оборудование.

Критерии качества проектирования. Нет такой вещи, как «идеальный» БП. БП тем лучше, чем лучше он при выполнении поддерживает достижение вышестоящих целей – стратегии организации. Мера – показатели эффективности процесса(-ов), если они хорошо сформулированы. Но известны они будут только после выполнения процесса, поэтому на этапе проектирования необходимо использовать другие критерии.

Такими критериями могут выступать:

1. Результаты моделирования (симуляции).
2. Степень согласия участников и других заинтересованных сторон процесса.
3. Мнения экспертов.
4. Соответствие «критериям качества» какой-либо методологии (опять сводится к мнению экспертов, только формализованному).

Подходы к проектированию БП можно классифицировать следующим образом:

1. Структурированные, ориентированные на любые процессы, например подход Alec Sharp-а или подход компании BPTrends.

1а. Структурированные, ориентированные на малые процессы (6Sigma).

1б. Структурированные, ориентированные на большие процессы (Lean).

2. Не структурированные, например BABOK's approach.

Структурированность понимается здесь в том же смысле, что и во введении по отношении к процессам – когда определен порядок действий, а не только возможные методы.

Выводы и направления дальнейших исследований. В целом, дизайн бизнес-процессов скорее искусство, чем наука. И хотя существуют достаточно строгие и структурированные подходы, у всех у них один недостаток – чем более подход структурирован и строг, тем к меньшему количеству процессов и задач он применим. В дальнейших исследованиях будут рассмотрены следующие подходы и идеи:

- Теория Ограничений (ToC – Theory of Constraints).
- Анализ критического пути.
- Реинжиниринг БП по Хаммеру.
- Техника анализа особых точек «точки контакта с клиентом», «точки перехода управления», «точки проверки», «точки согласования»

Власов М.В.

ВОЗМОЖНОСТИ АНАЛИЗА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ ГЕНЕРАЦИИ ЗНАНИЙ ФИРМОЙ*

г. Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН

Развитие инновационной деятельности представляет собой основу экономического роста. Экономический рост на всех уровнях хозяйствования, в свою очередь, зависит от множества факторов: экономических, политических, институциональных, социальных, психологических и др. Особое значение приобретают институциональные факторы. Эффективность экономических процессов, инновационное развитие зависят от институциональной среды ее определяющей: совокупности институтов, обуславливающих функционирование хозяйствующих субъектов. Важное значение при обеспечении экономического роста также имеют знания – структурированная и систематизированная информация, предназначенная для решения определенных задач или обеспечения жизнедеятельности человека. Деятельность, направленная на генерацию новых

знаний, является основой инновационного развития, что и способствует экономическому росту.

Решению проблем институционального строения фирмы посвящено значительное количество исследований, проведенных российскими и зарубежными учеными.

Однако, анализ развития современной экономической теории демонстрирует недостаточное количество институциональных исследований, посвященных изучению институциональной среды генерации знаний фирмой.

В связи с тем, что непосредственным источником экономического роста являются фирмы, в рамках настоящего исследования была рассмотрена деятельность по генерации знаний на уровне фирмы.

Целью данной работы является развитие теоретических положений оценки институциональной среды генерации знаний на миниэкономическом уровне.

При оценке институциональной среды генерации знаний авторами была учтена существующая в экономических процессах взаимообусловленность институтов и трансакционных издержек. Трансакционные издержки авторы рассматривают как стоимостную характеристику институтов.

Разработка методики оценки институциональной среды генерации знаний на уровне фирмы была осуществлена в ходе проведения эмпирического исследования, проведенного на предприятиях Уральского региона. Были опрошены руководители более 50 производственных предприятий о динамике изменения трансакционных издержек генерации знаний в период с 2007 по 2010 гг.

В ходе исследования эмпирической проверке подвергалась следующая гипотеза: *изменение количества формализованных знаний зависит от изменения трансакционных издержек.*

Проведенное исследование с целью эмпирической оценки зависимостей количественно измеряемых результатов деятельности миниэкономического хозяйствующего субъекта от трансакционных издержек на генерацию новых знаний позволило получить следующие теоретические и практические результаты.

Во-первых, выявлено высокое значение корреляции между трансакционными издержками приращения знаний и результативностью деятельности по генерации формализованных знаний, что в дальнейшем может способствовать построению моделей повышения уровня генерации знаний в реальном секторе экономики.

Во-вторых, выявленная авторами корреляции, заключается в возможности повышать результативность приращения формализованных

знаний посредством увеличения и перераспределения трансакционных издержек.

В-третьих, разработан подход количественной оценки институциональной среды генерации знаний, учитывающая структуру создаваемых знаний в организации, структуру трансакционных издержек генерации знаний, корреляцию прироста знаний и трансакционных издержек, а также чувствительность прироста знаний при изменении трансакционных издержек генерации знаний. Методика позволяет оценить восприимчивость рассматриваемой системы к инновационному развитию.

* Исследование выполнено при финансовой поддержке Программы РАН№35 «Экономика и социология науки и образования», при финансовой поддержке УрО РАН, проект № 12-П-7-1006 «Региональные институты развития науки»

Гаценбиллер А.П., Гаценбиллер Н.Ю.

ВЛИЯНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ НА ДЕЙСТВУЮЩУЮ СИСТЕМУ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ

Чебоксары, Чебоксарский институт экономики и менеджмента – филиал СПбГПУ

Стратегическое управление в современном понимании является результатом долгого эволюционного развития управленческих наук. Становление и развитие теоретических исследований в области стратегического управления породило большое количество определений данного понятия. Проведенное исследование существующих теорий по исследуемому вопросу позволило сделать выводы о том, что определение стратегического управления должно отвечать ряду требований, к которым следует отнести:

во-первых, возможность его применения к любому объекту (территории, отрасли, хозяйствующему субъекту, организации, виду деятельности);

во-вторых, оно должно обобщать все управленческие функции, присущие стратегическому менеджменту;

в-третьих, оно должно отражать специфику стратегического управления.

Изменения стратегического управления организаций в сфере услуг происходят стремительные. В фундаментальных трудах В.С. Катькало

отмечает, что «менеджмент развивается как позитивная наука, впитывающая новые эмпирические факты и находящая им интерпретацию и приложения» [6]. Как справедливо отмечает Попов С.А.: «Существенные изменения внешней и внутренней среды современных компаний часто характеризуются такими признаками, как системность, быстрота, непрерывность, радикальность, глубина и т.п. При этом всё чаще и настойчивее звучат заявления как ученых-теоретиков, так и специалистов практиков разных стран мира о том, что и теория стратегического менеджмента, а точнее - теория эффективного процесса создания и реализации стратегии современной компании появляются новые трактовки в существенных изменениях, необходима новая парадигма стратегии» [11].

В данной статье сделана попытка рассмотрения влияния современных подходов в стратегическом управлении на действующую систему принципов стратегического менеджмента предприятия туристской индустрии. Без сомнения необходимо отметить изменение роли внутреннего и въездного туризма в развитии регионов. Большее значение приобретает государственно-частное партнёрство в развитии регионального туризма. Применяемые инновационные технологии в системе гостиничного и ресторанного бизнеса, санаторно-курортного комплекса, туроператорской, экскурсионной и других видов деятельности туризма влияют напрямую и (или) косвенно в стратегическом управлении предприятия на основные элементы объектов и субъектов, а также между заинтересованными сторонами бизнеса туриндустрии и других отраслей экономики региона (страны). Проблемы взаимодействия государственных и муниципальных органов управления и отдельных компаний можно рассмотреть под углом действующей системы принципов стратегического менеджмента.

Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы потому, что ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы. При этом удовлетворение запросов заинтересованной стороны есть не что иное, как получение им от организации ресурсов (в самом широком смысле этого понятия). Таким образом, отношения между организацией и ее заинтересованными сторонами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом способствовала достижению их стратегических целей [10]. Согласно российскому ГОСТ Р ИСО 9004-2010, заинтересованные стороны – «это физические и юридические лица, создающие добавленную ценность для организации или так или иначе заинтересованные в деятельности организации, или находящиеся под ее влиянием. Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон способствует достижению организацией устойчивого успеха». [1,2].

Международные организации трактуют понятие «заинтересованные стороны как любое частное лицо, группу, или учреждение, у которых есть личная заинтересованность в проектной области, и/или кто потенциально будет положительно или отрицательно, прямо или косвенно затронут проектными действиями, и кто будет иметь возможность извлечь пользу или понести убытки, в случае, если условия изменятся или останутся теми же. Заинтересованные стороны – все те, кого нужно рассмотреть в достижении проектных целей, и чье участие и поддержка крайне важны для ее успеха [8,13]. Заинтересованные стороны – это частные лица, группы, или организации, у которых есть личная заинтересованность в проектной области и/или кто потенциально будет положительно или отрицательно, прямо или косвенно затронут проектными действиями, и кто будет иметь возможность извлечь пользу или понести убытки, в случае, если условия изменятся или останутся неизменными. Заинтересованные стороны – все те, кого нужно рассмотреть в достижении проектных целей и чье участие и поддержка крайне важно для ее успеха [13].

Теория заинтересованных сторон является одной из основных концепций предприятия в развитой экономике, при этом может рассматриваться как самостоятельное направление в исследованиях общего и стратегического менеджмента. В теории заинтересованных сторон действия организации зависят от широкого множества ее заинтересованных сторон, при этом каждая из заинтересованных сторон имеет свои интересы и определенные права на контроль над организацией. Концепция предполагает принятие решений, исходя из необходимости удовлетворения множественных и часто конфликтующих запросов этих заинтересованных сторон. Основными потребителями теории заинтересованных сторон являются не все организации, но те, которые заинтересованы в поддержании отношений с широким кругом внешних заинтересованных сторон и управлении ими. К таким организациям, без сомнения, относятся практических все предприятия рекреационной сферы, поведение которых определяется лавированием между интересами многочисленных заинтересованных сторон. При этом оптимизация финансового результата является не самоцелью, но средством удовлетворения запросов заинтересованных сторон [7,13].

Практическое применение теории заинтересованных сторон связано с использованием ее моделей для анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой. Использование некоторых моделей теории в качестве вспомогательных инструментов стратегического управления описано М.А. Петровым [10].

Диспозиция векторов влияния заинтересованных сторон формирует постоянно меняющиеся границы поведенческой модели функциони-

рования, регулируемой вполне определенным набором стратегических целей, учитывающих специфику туристско-рекреационной сферы и опирающихся на ограниченный набор принципов стратегического менеджмента. Чем более оптимальной является система взаимного учета взаимного влияния заинтересованных сторон, тем больший синергетический эффект принесет использование этих интересов поведенческой модели функционирования туристского предприятия.

Подходы к формированию принципов стратегического управления в сфере туризма выработаны в трудах Боголюбова В.С.[3,5]. Вопросы совершенствования методологической основы понятийного аппарата управления в сфере туризма рассмотрены Севастьяновой С.А.[12]. Следует отметить, что в указанных трудах подробно рассмотрены вопросы регионального управления с частичной детализацией проблем управления на уровне хозяйствующего субъекта. Предлагаемая ниже система принципов стратегического управления направлена на формирование целостной системы стратегического управления на основе принципов с учетом специфических особенности рекреационной сферы.

Теория заинтересованных сторон позволяет сформулировать предположение, что стратегическое развитие системы управления предприятием рекреационной сферы должно осуществляться на следующих основных принципах управления (общих правилах осуществления процесса выработки управленческих решений и их взаимной увязки по уровням управления), не противоречащих друг другу и действующих одновременно, таких как: целеустремленность, аттрактивность, адаптивность, самоорганизация, открытость, нелинейность, синергичность, обратная связь.

Принцип целеустремленности исходит из того, что каждое предприятие, работающее в заданном режиме и направлении, имеет свои особые цели функционирования и развития, а вся система в целом – иные, более высокого уровня цели. Для обеспечения устойчивого развития предприятия из всего множества целей, прежде всего, отбираются те, которые отвечают одной и той же системообразующей (главной) цели или одному и тому же множеству целей развития. При этом главная цель играет важную роль, позволяя достигать предприятию устойчивого положения, т.е. достигать поставленных целей функционирования и развития в условиях ресурсных ограничений. Становится очевидным, что целеустремленность – это процесс, направленный на достижение главной цели развития предприятия и в которое вовлекаются и вспомогательные службы, работающие тогда и так, чтобы максимально полно и качественно удовлетворить часто меняющиеся потребности отдыхающих.

Туристско-рекреационная деятельность зачастую подвержена сезонности. Поэтому в «высокий» сезон, характеризуемый большими по-

токами отдыхающих, увеличивается количество чартерных рейсов самолетов и иного транспорта, доставляющего клиента до места отдыха; осуществляется дополнительный найм профессиональных работников (поваров, аниматоров, гидов-экскурсоводов), другое. При этом, чем больше сезонная неравномерность потребления туристско-рекреационных услуг, тем больше нужно иметь резервных мощностей (туристский потенциал) туристской инфраструктуры для более полного удовлетворения спроса в период его максимального роста.

Принцип аттрактивности полагает, что стратегическое управление устойчивым развитием предприятия должно основываться на выделении перспективных точек развития, т.е. использовании и выявлении новых свойств аттракторов, являющихся целями интересов туристов и рекреантов (отдыхающих), а, следовательно, причиной популярности туристской дестинации; поддержании на надлежащем уровне их эксплуатационных характеристик; разработке и внедрении новых методов демонстрации достопримечательностей; развитии аттракторов; улучшению транспортной, информационной, финансовой и иной доступности к объектам; разработке программ по созданию новых центров отдыха. Так, в Чувашии, строительство лечебного корпуса на базе дома отдыха «Волжанка» и преобразованием его в санаторно-курортный комплекс с использованием благоприятного природного фактора, широкого использования местных минеральных вод позволило снизить влияние фактора сезонности и увеличить поток отдыхающих в эту дестинацию в 1,5 раза. Данный пример показывает, что поддержание притягательности туристской рекреации обеспечивается путем поддержания постоянства в разнообразии, т.е. для достижения целей развития предприятия и удовлетворения максимально возможного удовлетворения потребностей отдыхающих необходима диверсификация туристско-рекреационных услуг, в первую очередь аттракторов.

Принцип адаптивности, полагает, что в результате изменения условий функционирования предприятия вырабатывается новое состояние и новое качество системы в той же среде, откуда идут сигналы (воздействия). Необходимо признать очень сложный и комплексный характер механизма адаптации. Многие работы, посвященные формированию свойств адаптивности, ограничиваются разработкой моделей пассивной (реактивной) адаптации, т.е. реагирования системы на изменение среды предприятия. Однако понятие адаптации шире пассивного процесса приспособления к изменению факторов внешней и внутренней среды; оно также включает в себя и способность системы приспосабливать к своим нуждам окружающую среду (активная адаптация). Таким образом, механизм адаптации обладает значительно более широким спектром функций, чем просто приспособление, и включает в себя:

- функцию предупреждения, т.е. механизм адаптации должен предусматривать систему мер различного порядка, которые должны предупреждать появление и проявление нежелательных явлений и процессов;
- функцию нейтрализации, заключающуюся в способности максимально сузить спектр действия имеющихся негативных факторов, максимально сковать активность определенных факторов негативной природы и т.п.;
- функцию трансформации, означающую принятие такой системы мер, которые были бы способны трансформировать процессы негативной синергии в процессы позитивные;
- функцию стимулирования, связанную со способностью развивать прогрессивные тенденции и процессы (например, бережное отношение к природе, уважение к культуре), использованием инноваций.

Адаптивность предприятия будет лучше и гибче для тех условий, откуда она получает сигналы. Следовательно, задача субъектов стратегического управления предприятия заключается в выявлении «слабых сигналов», накопление и использование информации об управляемом процессе, которое изменяется по мере ее накопления с целью своевременной разработки механизма адаптации. Это позволит обеспечить достижение цели за установленное ограниченное время. Эффективность управления реальными объектами, как показывает практика, обычно имеет прямую зависимость от степени использования адаптивного механизма в процессе управления независимо от природы управляемого объекта (в нашем случае это – предприятие).

Принцип самоорганизации означает, что под воздействием внешних и внутренних факторов система, стремясь к самосохранению, к устойчивости изменяет свою структуру и организацию для достижения поставленных целей. Самоорганизация в конкретных территориальных социально-экономических системах реализуется через самоуправление. В процессе проведенного анализа установлено, что к необходимым условиям самоорганизации и самоуправления предприятия в целом или отдельных его частей относятся: наличие обоснованных четких целей и стимулов, в качестве которых выступают аттракторы; организационных «рамочных» элементов (правовых норм и правил), обеспечивающих высокую степень свободы в выборе вариантов самоорганизации; наличие ресурсов, требуемых для достижения целей; недооценка или хотя бы некорректный учет хотя бы одного из перечисленных факторов исказит ожидаемые результаты. Важнейшим ресурсом, обеспечивающим самоорганизацию предприятия, являются доходы предприятия от обслуживания туристов и рекреантов. Однако собственно самоорганизация реализуется

в определенных нормами и правилами ограничениях, которые определяют степень свободы в принятии управленческих решений. Эти нормы и правила устанавливает законодательно государство. В соответствии с действующим законодательством управление регионом по существу формирует некий «жесткий каркас» местных правил, норм, ограничений, внутри которого происходит самоорганизация предприятия, автономность которой объективно относительна. Так, управляющая региональная система задает вектор направленности развития предприятия как части экономики региона, определяет возможности самоорганизации и самоуправления, может вводить дополнительные аттракторы (стимулы) в сферу самоорганизации, принимать меры к подавлению внешних деструктивных воздействий и т.д. Однако как экономически независимый объект хозяйствования предприятие может вводить и собственные стимулы, ограничения, формировать методы и условия своей деятельности для достижения поставленных целей.

Принцип открытости, полагающий, что система и ее элементы связаны с внешней средой. Обычно внешняя среда по отношению к объекту исследования принимается как некое диссипативное поле, воздействие которого на исследуемую систему носит форс-мажорный (случайный) характер, характеризующийся неожиданностью проявления. На самом деле, в соответствии теорией больших систем внешняя среда представляет собой организованную определенным образом систему, для исследования которой ее необходимо структурировать, выявить связи, процессы, потенциалы, влияющие на нашу систему. Иными словами, чем меньше мы знаем о влиянии внешней среды и учитываем ее влияние, тем в большей степени проявляются случайности, выпадающие из поля управления и носящие деструктивный характер. Поэтому принцип открытости требует глубокого изучения факторов внешней среды, их структуризация в соответствии с законами и закономерностями природы и общества для выработки обоснованных управленческих решений по обеспечению устойчивого развития предприятия.

Принцип нелинейности исходящий из необходимости создания условий для полифуркационных [4] переходов, контролировании и управлении ими, поскольку вполне очевидно выбранный путь предприятия по критерию минимального сопротивления может не только не обеспечить устойчивого развития, но и привести к самоуничтожению туристской дестинации. Е.Н.Князева и С.П.Курдюмов отмечают, что в окрестностях точек бифуркации (и тем более полифуркации) даже малые по силе флуктуации могут определить «судьбу системы» [9]. Воздействие малых по значению факторов в точках бифуркации отражает феномен нелинейности больших систем, к которым относится и предприятия: усиление флуктуаций за счет разрастания малого; преодоление порогов

качества системы. Этот феномен будет усиливаться в точках полифуркации [4].

Принцип синергичности, исходящий из необходимости работы со слабыми сигналами (факторы случайности), вступающими во взаимодействие и являющимися предвестниками изменения состояния системы, поскольку любому явлению предшествует изменение показателей, порой довольно незначительное. Создание системы управления синергией может обеспечить не только превентивные меры по сохранению поддержанию в устойчивом состоянии предприятия, но и по предупреждению формирования негативных факторов. Например, при разработке стратегических планов развития туристской организации, необходимо учитывать изменение потребностей отдыхающих не только конкретной дестинации, но и других. Выявленные тенденции должны быть использованы при разработке стратегии развития предприятия.

Принцип обратной связи. При помощи обратной связи происходит изменение характеристик предприятия и вырабатываются реакции, выражающиеся в управляющих воздействиях. Использование данного принципа в управлении позволит двигаться туристско-рекреационному предприятию по заданной траектории при создании предпочтительных условий.

Возможно дальнейшее расширение предлагаемой совокупности принципов стратегического управления предприятием. Например, принципом дуального управления, поскольку управляющие воздействия носят двойственный характер. С одной стороны, они призваны управлять предприятием, с другой служат для изучения ее свойств и закономерностей для последующих управляющих воздействий. То есть структура управляющих воздействий должна изменяться в соответствии с изменениями параметров предприятия.

Таким образом, перечисленные основные принципы стратегического управления предприятием взаимосвязаны друг с другом и носят системный характер. Указанные принципы прямо учитывают влияние различных элементов рекреационной сферы. Современные концепции управления позволяют сформулировать принципы стратегического управления предприятием сферы туризма, максимально учитывающие специфику и особенности объекта управления с учетом влияния заинтересованных сторон.

Литература

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 октября 2009 г. № 815 «О порядке организации исполнения проектов по реализации Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года».

2. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. П. 4.4 Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания.

3. Боголюбов В.С. и др. Инновационные методы управления эффективным развитием туризма. С.-Пб.: СПбГИЭУ, 2011, 256с.

4. Боголюбов В.С. Методологические основы управления современным крупным городом. Дисс. … д-ра экон. наук. СПб.: СПбГИЭА, 1999. С. 235.

5. Боголюбов В.С., Севастьянова С.А. Факторы и условия устойчивого развития системы туризма: региональный аспект. С.-Пб.:Инфо-да, 2005, 267с.

6. Бухвалов, А.В. , Катькало В.С. От истоков исследований менеджмента к будущим парадигмам: анализ инновационных компаний // Российский журнал менеджмента. Том 10. 2012. - № 4. – С. 49-60.

7. Гресько А.А., Рахманова М.С., Солодухин К.С. Отношенческий подход и стейкхолдерская концепция как теоретические основы разработки новых методов стратегического управления вузом // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4; URL: www.science-education.ru/104-6846 (дата обращения: 16.02.2013).

8. Доклад «Организация процесса формирования оценки общественных ожиданий целевых групп в рамках основных направлений деятельности Правительства российской Федерации (выполнен в соответствии с Планом экспертных и аналитических работ федерального государственного учреждения «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации» на 2011 год). Москва: ФГУ «Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации». 116 с.

9. Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. М.: Наука, 1994. 236 с.

10. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения //Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент. – 2004. – №2.- С. 51-68.

11. Попов С.А. Об актуальных мировых концепциях стратегического менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2012. - №4. – 47-58.

12. Севастьянова С.А. Методологические основы развития и системного управления туризмом в регионе, С.-Пб.: СПбГИЭУ, 2005, 178с.

13. Солодухин, К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. – 2007. - N 4 (24), URL: http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1653 ((дата обращения: 16.02.2013).

14.World Wildlife Fund. WWF Standards of Conservation Project and Programme Management [online], 09 February 2007. Available from < www.panda.org/standards/complete/>.

Дороболюк Т.Б.

АНАЛИЗ МОДЕЛИ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭЛЕМЕНТОВ ВОЛНОВОЙ ТЕОРИИ Р. ЭЛЛИОТТА (ПОЛУВОЛНА 1-2)

Омск, Администрация города Омска

Предвидеть – значит управлять.
Б. Паскаль

Переход России на рыночные отношения с позиции демократического капитализма требует:

1.кардинальных перемен в общественной жизни страны;

2.новой стратегии развития социально-экономических отношений;

3.смены организационной структуры управления;

4.изменения законодательной базы, способствующей достижению благосостояния.

Указанные цели приводят к пониманию того, что необходимо научное предвидение, в том числе в рамках «Стратегии 2020».

Государственную политику следует рассматривать как процесс причинно-следственного целеполагания, в котором сама цель есть доминантная норма существования организованного общества, построенного на основе национальных ценностей, традиций, норм и правил, которые в первооснове отражают социальную реальность, культурное наследие.

Основу организации жизнедеятельности общества и формирования его деловой среды должна определять новая законодательная база, в основе которой лежит позитивное отношение к человеку как личности, способной решать свои проблемы и вопросы общества в целом.

Это позволит при организации системной динамики, построенной на основе теории систем, прогнозировать перспективы развития общества с использованием новых идей, самого ядра институциональной подсистемы, ибо она через законодательные инициативы напрямую воздействует на материальный вариант древесности деловой среды (далее – ДС), которая в перекрестном взаимодействии с инвариантом упаковки «культура» позволяет говорить о позитивном развитии общества.

Условия равновесия (экологического, экономического, правового и пр.) для любого i-того сегмента цивилизации можно представить вторым рядом совершенных чисел: 1 + 2 + 4 + 7 + 14 = 28.

На основе этих инвариантных чисел была построена модель ДС (рис. 1).

Французский математик Ж.Лиувилль в своих исследованиях представил вышепредставленное тождество в виде: 4*6 + 4 = 28.

Впоследствии произведение 4*6 известный физик современности Р.Пенроуз назвал «ядром Лиувилля». В нашем прочтении 4 – это число факторов, 6 – число двойных точек на каждом из этих множеств, а число 4 помимо ядра – в модели-объекте характеризует культуру (компоненты К25-К28), именно она инвариант упаковки или «кора дерева», которая обеспечивает жизнедеятельность и развитие общества и ДС.

Вот почему культура общества определяет основу развития общественных межличностных отношений и ДС. С позиции теории сложности и системного подхода в данной статье представлена системная семи-

отико-знаковая модель-объект ДС (рис. 1) и ее волновая динамическая структура (рис. 2), которые позволяют произвести анализ и сравнение с экспериментальной волновой моделью Р. Эллиотта. Великий ученый 20 века Р. Эллиотт пришел к своему открытию через анализ поведения человека, работающего на фондовом рынке, при этом он отмечал, что все человеческие действия имеют три особенности: модель, время и отношения, все они подчиняются числам Фибоначчи.

Сравнительная оценка авторской теоретической модели ДС с волнами Р.Эллиотта позволила раскрыть семантическое содержание каждой волны, включая и корректирующие волны А, В, С (рис. 2), и одновременно утверждать, что закон Р.Эллиотта, сформулированный для фондового рынка, можно распространять на все действия предпринимателей, протекающих в ДС, а также использовать в теории поведенческих наук.

На модели покажем взаимосвязь компонентов ядра модели ДС и выделим те доминирующие взаимосвязи смыслообразующих компонентов, которые раскрывают организационно-функциональные связи ДС, это:

1.базовые требования функционирования ДС (К17 – «объем прав предпринимателя», К18 – «качество жизни», К19 – «производство», К20 – «отношение государства к человеку»);

2.граничные условия развития ДС (К9 – «образовательный уровень нации», К10 – «инновации», К11– «национальные ценности», К12 – «доверие»);

3.начальные условия организации и функционирования ДС (К13 – «уровень профессиональной подготовки рабочей силы», К14 – «степень развития инфраструктуры», К15 – «степень развития экономической свободы»).

Основу реальной подвижности ДС будет определять соответственно К8 – «платежеспособность», К19 – «производство», К26 – «духовная культура».

Рассмотрим компоненты, формирующие полуволну (К1-К2) в модели-объекте (рис. 2), а также каждое число полуволны.

Число 1, имя компоненты К1 – «качество». Представим число в виде триады (расписав пифагорову тройку «приоритет качества – время – качество продукции, услуги»). Это позволяет говорить о подвижности системы в целом, т.к. время является фактором, позволяющем на определенном этапе принять правильное решение. Рассмотрим составные части триады компоненты «качество». С позиции обратного построения А.Н. Белова, характерные для ограниченных пространств:

1.Определяющая роль отводится «приоритету качества» в построении объекта ДС.

2.Времени как динамическому фактору, определяющему системное развитие социально-экономических отношений и взаимосвязей.

3.Качеству продукции (услуги).

Для перечисленной триады в качестве инварианта оценки подвижности ДС выступает компонент К10 – «инновация».

Прежде чем приступить к инновациям необходимо реализовать и исполнить с позиции теории систем всю последовательность в числовой цепочке модели ДС - 1, 2, 3…**10-инновации**. А это требует финансирования из федерального бюджета, изменения роли образования. Ибо приоритеты развития человека, его нравственное начало – основа развития и построения здорового общества.

Число 2, имя компоненты К2 – «предложение». Для четного числа пифагорова тройка будет «предложение – время - предложение». Это говорит о том, что вектор предложений должен строиться по правилам векторов и совпадать с предложениями правительства, его законами и с предложениями самого народа как основы демократии, где главной целью суммарного вектора (предложения) является повышение общего благосостояния и качества жизни человека в ближайшее время, а не в далекой перспективе (30 – 40 лет). Как показали наши исследования, здесь все будет зависеть от выбранной стратегии развития, ее концепции, которая должна строиться на «национальных ценностях» (К22) и «законодательной базе» (К21). Индикатором оценки компонентов проводимых реформ будет являться «собственность» (К29) и «нравственность» (К32) сопряженной задачи – ДС – общественная среда (в статье не рассматривается).

Перейдем непосредственно к рассмотрению взаимодействия двух натуральных чисел 1 и 2 полуволны предлагаемой модели ДС, которая с позиции системного видения позволяет прогнозировать, выявляя узкие места в общей целостной системе для принятия стратегических решений на различных уровнях управления.

Представим пифагорову тройку полуволны в виде тождества: $3^2+4^2=5^2$ (это известная теорема Пифагора, строго детерминированная система, неопределенность исключена), которое позволяет отметить, что рыночные отношения будут определяться компонентами: К3 – «цена», 4 – «спрос» и 5 – «конкуренция». Это не противоречит экономической теории, если же представить пифагорову тройку в виде тождества, возведя в квадрат каждое число, то она примет вид: 9+16=25. Отсюда следуют компоненты, которые непосредственно будут определять отношения в ДС общества: К9 – «образовательный уровень нации», К16 – «безопасность», К25 – «правовая культура». Если мы правую часть равенства, а именно число 25 представим в виде суммы двух четных и нечетных чисел 12 и 13 (по Коши), тогда мы дополнительно будем иметь следующие

компоненты, без которых маловероятно решение многих проблемных задач, это: К12 – «доверие» и К13 – «уровень профессиональной подготовки рабочей силы». С учетом всех указанных компонентов можно вести речь о продуктивном развитии деловых отношений.

Ниже приводятся обобщающие результаты теоретических исследований по полуволне (К1-К2). **Компонент К1 – «качество»**, индикатор оценки – К10 – «инновация», компоненты прямого воздействии на ДС - это К9 – «образовательный уровень нации», К5 – «конкуренция».

Дальнейшая декомпозиция позволяет заключить, что К9 входит во взаимодействие со следующими компонентами: К13 – «уровень профессиональной подготовки рабочей силы», К4 – «спрос», К1 – «качество» как приоритет.

Что касается К5 – «конкуренция», то ее следует рассматривать через призму К13 – «уровень профессиональной подготовки рабочей силы», К2 – «предложение» и К1 – «качество» продукции и услуги.

В целом оценка развития ДС должна вестись с позиции К15 – «степень развития экономической свободы» и К14 – «степень развития инфраструктуры».

Компонент К2 – «предложение». Индикатором оценки является К11 – «национальные традиции, обычаи». Компоненты прямого воздействия – К10 – «инновация», К6 – «информация», К5 – «конкуренция».

Индикаторы и компоненты внешнего воздействия: К9 – «производство», К15 – «степень развития экономической свободы», К14 – «степень развития инфраструктуры».

Послесловие к рассматриваемому вопросу.

В статье предложен подход к анализу авторской модели деловой среды с использованием элементов волновой теории Р.Эллиотта. Каждый компонент модели ДС наделен именем, показано взаимодействие и анализ компонентов системы ДС.

Выбранная стратегия развития общества и ДС должна строиться на «национальных ценностях» (К22) и «законодательной базе» (К21). Индикатором оценки компонентов проводимых реформ являются «собственность» (К29) и «нравственность» (К32).

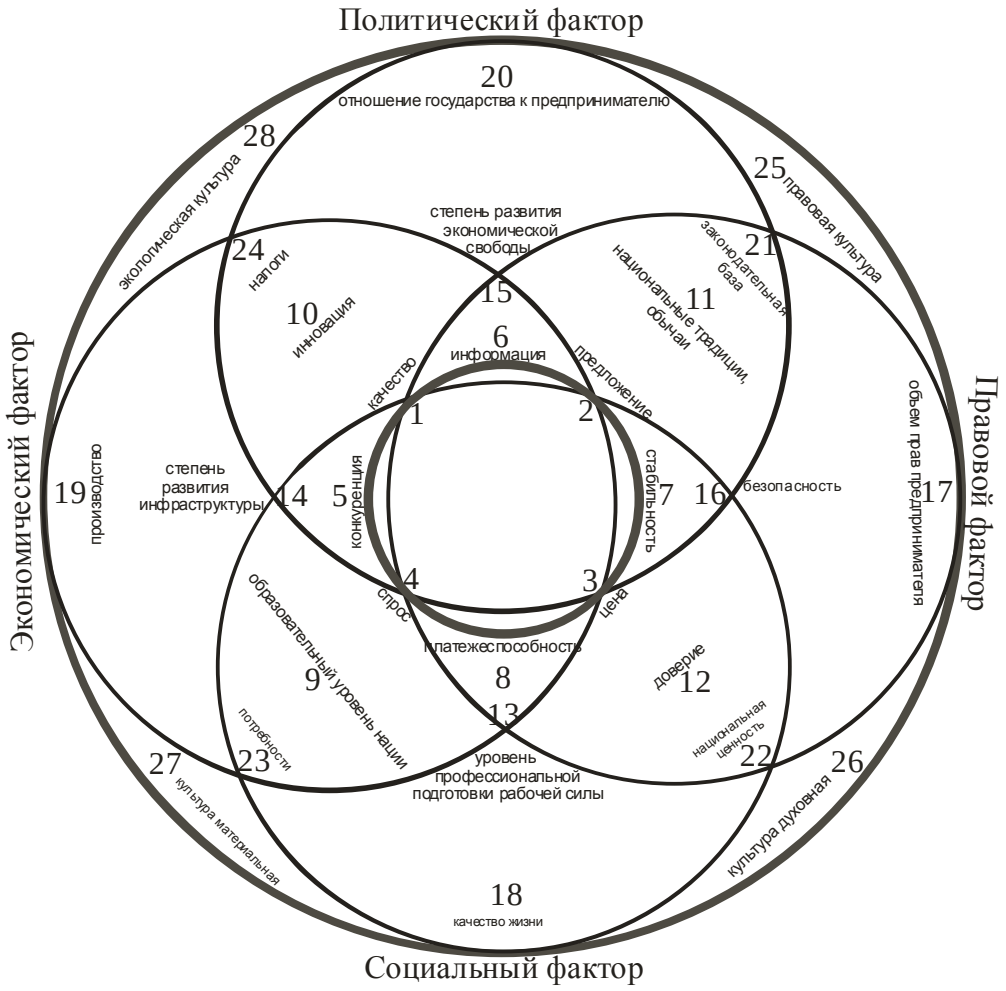


Рис. 1. Модель деловой среды

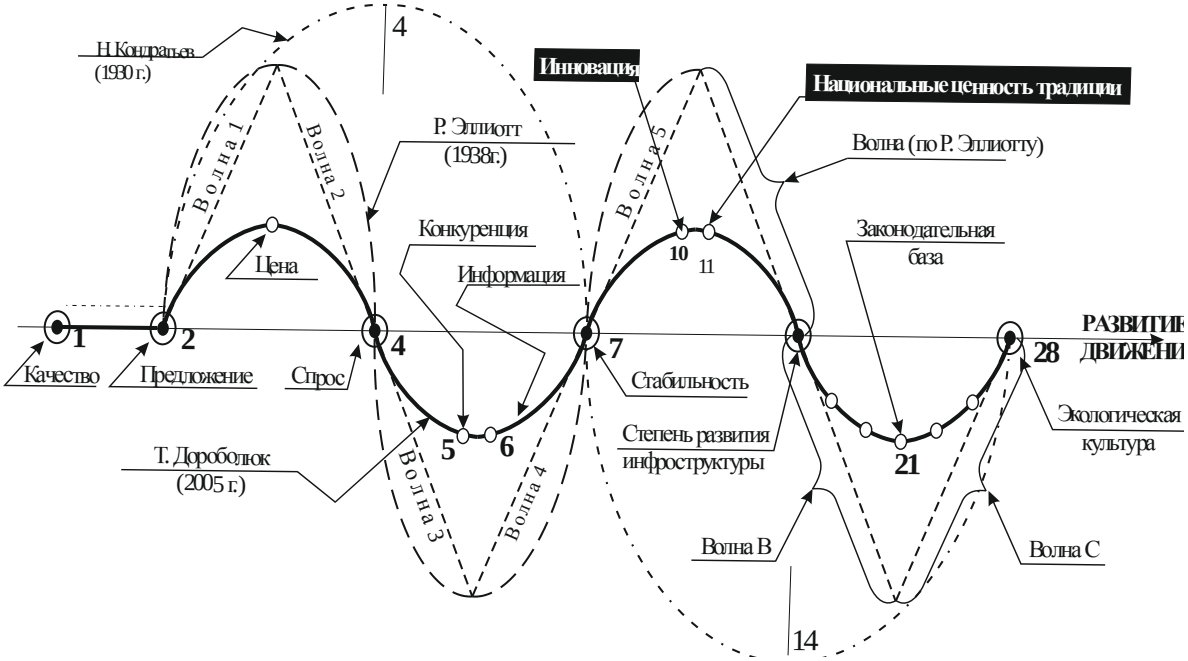


Рис. 2. Волны модели деловой среды

Ермолин А.В.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

г. Вятка, Вятский государственный университет

Современное состояние качества обучения управленческих кадров и требования рынка труда предполагают внедрение научно обоснованных и экспериментально проверенных образовательных технологий формирующих разнообразные компетенции личности менеджера. Особое место в системе управленческих компетенций занимает психологическая компетентность, базовой основой которой выступает способность и готовность к мотивационной рефлексии менеджера относительно стратегических последствий принимаемых им управленческих решений. Только в случае необходимого и достаточного осознавания руководителем своих стратегических замыслов он будет в состоянии разработать и внедрить эффективные программы трудовой мотивации, т.е. освоить психологические модели мотивационного менеджмента. Мотивационный менеджмент – система управленческих решений и взаимодействий субъекта организационной власти с объектами власти побуждающая последних к осознанной трудовой деятельности по реализации стратегических целей организации. Прогрессивно развивающиеся конкурентоспособные организации и предприятия, как правило, обладают развитой маркетинговой мотивационной стратегией персонала, формирующейся с помощью инновационных интерактивных психотехнологий (мотивационный тренинг, онтопсихологическое консультирование, имитационное игровое моделирование, психосинтез, NLP и др.).

К интерактивным относятся те обучающие и развивающие личность менеджера игровые технологии, которые построены на целенаправленной специально организованной групповой и межгрупповой деятельности, «обратной связи» между всеми её участниками для достижения взаимопонимания и коррекции учебного и развивающего процесса, индивидуального стиля рефлексивной деятельности. Интерактивное обучение основано на собственном опыте участников занятий, их прямом взаимодействии с областью осваиваемого опыта. На игре или при анализе конкретных управленческих ситуаций обучаемые побуждаются к самостоятельному поиску информации разнообразными игротехническими средствами. Индивидуальный практический опыт менеджера - это лишь предпосылка для начала поиска новой информации, условие для её анализа и получения иных результатов, психодиагностика и прогнозирование которых позволяют улучшить уже имеющийся управленческий

опыт. Пятнадцатилетний опыт применения данных психотехнологий в обучении менеджеров по Президентской программе подготовки управленческих кадров для организаций и предприятий народного хозяйства РФ позволил нам выделить мотивационный тренинг как наиболее эффективный интерактивный метод психологической подготовки обучающихся к мотивационному менеджменту [1].

В основу авторской концепции мотивационного тренинга менеджеров положены следующие идеи:

- интенциональное содержание речи человека является его важной психологической характеристикой; - в результате качественной оценки интенциональных составляющих анализируемого текста можно делать вывод об общей стратегической направленности рефлексирующей личности; - в результате количественной оценки можно выявить степень субъективной понятости выражаемых управленческих мотивов, которая не может быть абсолютной [6]; - неполное понимание и ложное толкование субъектом организационной власти своих мотивов – достаточно обыденное и распространенное явление жизни [3]; - тренинг носит выраженный развивающий характер, так как в ходе и после него участники осваивают структурный подход к интерпретации мотивов, который особое значение приобретает при анализе мотивационного текста («текстовой деятельности») [2]; - тренинг основан на некоторых принципах дискурсивной психологии, представители которой (Р. Харе, Дж. Поттер, Дж. Шоттер, П. Стирнс, М. Уэзерелл, К. Герген, Р. Джилл и др.) полагают, что дискурс-сообщение составляет характерную особенность личности и не подлежит строгой формализации. В частности Поттер считает, что дискурс-анализ не располагает в традиционном смысле «методом». Он не имеет формально определимого набора процедур, не использует традиционные статистические процедуры, особым образом стоит вопрос о проверяемости получаемых результатов. На помощь исследователю приходит сама теоретическая система, которая «различными путями направляет анализ» [9];

- мотивационный тренинг формирует волевой самоконтроль менеджера за чётким, ясным, лаконичным изложением своих стратегических намерений. На эту возможность указывает один из представителей дискурсивной психологии P. Strawson: «Говорящий не только несёт ответственность за содержание своего намерения, которую несёт любой производящий действия человек; у него имеется также причина, неотделимая от природы выполняемого акта, сделать это намерение явным» [6, с.141]; - мотивационный тренинг позволяет участнику дифференцировать мотивационный менталитет (интенциональное состояние) на составные содержательные части, функционально соотносимые с осознанием, пониманием, смыслом управленческого действия или поступка.

С опорой на подход Г.В. Суходольского относительно познания деятельности [7, с.137-138] мы полагаем, что можно выделить два типа мотивационной рефлексии – обыденный (житейский) и научный. Основной функцией обыденной мотивационной рефлексии является стихийно-фрагментарное самопознание побудительных причин активности, а продуктом *образно-понятийная* модель мотива. Основной функцией научной управленческой мотивационной рефлексии является целенаправленное структурирование побудительных причин властной активности, а продуктом *понятийно-образная* модель мотива принятия управленческого решения (схема управленческой мотивации). При этом не вызывает сомнения следующий постулат теории Г.В. Суходольского: «Если сама концептуальная модель деятельности…обычно маловербализована, то её рефлексивный научный образ должен быть в идеале полностью вербализован» [7, с.138]. Данной методологии придерживается и Л.Б. Филонов, который полагает, что основой объяснения своего поведения человек выбирает собственные представления, формирующие образ неполной и даже в чем-то «неполноценной» системы, воспринимаемой им как структура, имеющая «дефекты»[8 ,с.268-286].

Рассмотрение системы мотивационного тренинга для менеджеров как психотехнологии определяет его соответствие ряду требований технологичности:

- заданный алгоритм стандартных действий, фиксирующий последовательность содержания, операций и логику решения управленческой задачи (психологическая модель принятия управленческого решения); - определенная простота, оперативность, тиражируемость, воспроизводимость; - специализированная и целевая направленность на решение задач заданного класса и на обеспечение данного типа деятельности; - технология при условии соблюдения предписанных процедур гарантирует получение заданного результата;
- технология выполняет функции описания, объяснения и проектирования; - технология опирается на определенную концептуальную, научную основу, обладает качествами системности и управляемости.

Общие цели мотивационного тренинга:

1) повышение социально-психологической компетентности менеджеров и развитие их способности эффективно мотивировать подчинённых;
2) формирование умений и навыков управляемой мотивационной рефлексии как психологической основы стратегического менеджмента. Задачи мотивационного тренинга:

- овладение базовыми психологическими знаниями мотивации; - диагностика и коррекция индивидуальных стратегий мотивационной рефлексии; - определение индивидуально-типических и социально-

психологических особенностей, определяющих индивидуальное своеобразие мотивационной рефлексии по шкале «тактика-стратегия».

Принципы организации мотивационного тренинга:

1) активности (участники постоянно вовлекаются в различные действия-обсуждения, выполнения устных и письменных заданий);

2) принцип исследовательской позиции (участникам необходимо самим объяснить мотивы принятия того или иного управленческого решения);

3) принцип объективизации рефлексии (мышление участников переводится с импульсивного на объективированный уровень и поддерживается на этом уровне в ходе проведения тренинга);

4) принцип партнёрского общения (работа индивидуально и в группе основана на признании исключительной ценности личности и продуктов речевой деятельности участника).

В тренинговом цикле мы условно выделяем следующие этапы:

1 этап (диагностика): выявление участниками тренинга и ведущим различных индивидуальных обыденных стратегий осознавания мотивации конкретного действия или поступка. Ведущий концентрирует внимание участников на различных аспектах мотивационной рефлексии (широта, глубина, перспективность). Целесообразно использовать в качестве предмета мотивационной рефлексии спонтанно выбранные участниками жизненные ситуации недавнего или отдалённого прошлого, имеющие субъективную значимость.

2 этап (воздействие): предъявление участникам структурно-стадиальной модели мотива Е.П. Ильина [4, с.117], раскрытие семантического содержания каждого мотиватора и управление контент-анализом полученного на первом этапе речевого материала. Время тренинга рассчитывалось так, чтобы каждый участник с учетом принципа добровольности мог высказаться по поводу собственной мотивации, либо заняться каузальной атрибуцией по поводу мотивации другого.

3 этап (повторная диагностика и подведение итогов): выявление участниками мотивации другого управленческого решения, сравнение ведущим до- и послетренингового речевого материала, редактирование индивидуальных мотивационных схем и определение эффективности тренинга (сравнение объёма осознаваемого на первом и третьем этапах) для каждого конкретного участника.

Перечень вопросов структурированного интервью:

1) Какие потребности побудили вас принять данное управленческое решение? 2) Что вынудило вас сделать это? 3)Как часто вы принимали подобные решения в прошлом? 4) Почему вы предпочли именно этот способ удовлетворения потребности? 5) Вы предполагали, каким образом ваше решение отразится на других людях? 6) Учитывали ли вы ресурсы,

обеспечивающие эффективную реализацию решения? Какие именно? 7) Какие возможные последствия вашего решения вы предполагали? 8) Как вы можете охарактеризовать ваше состояние в момент принятия решения? 9) Какие особенности внешней ситуации вы учли при принятии решения? 10) Какую стратегическую цель (цели) вы преследовали, принимая данное решение?

Групповая работа проходила в форме тренинга-дискуссии. В соответствии с идеологией, целями, задачами и принципами тренинга нами была разработана программа на два занятия на 5-6 часов при работе с группой в 15-20 человек. Программа мотивационного тренинга прошла апробацию в период 2002-2012 г.г. в группах менеджеров (участники федеральной программы подготовки управленческих кадров, n=300).

В качестве примера эффективности предлагаемой интерактивной психотехнологии можно привести тренинг для группы участников, являющихся менеджерами производственной сферы (n= 19; мужчин – 12, женщин –7; средний возраст 31 год). Полученные в ходе тренинга данные были подвергнуты контент-анализу, занесены в классификационную матрицу, а затем было подсчитано их абсолютное и процентное содержание по каждой управленческой ситуации. Условные обозначения: П-потребность, Д- долженствование, Мус- мотивационная установка, Предп - предпочтение, НК- нравственный контроль, Ов – оценка возможностей, Оу- оценка условий, Пп - прогноз последствий, Ос – оценка состояния, Цп – цель потребностная.

ТАБЛИЦА 1. Динамика изменений в сознании менеджеров структуры мотива конкретного управленческого решения (абс.; %) (n=19).
Достоверность различий рассчитывалась с помощью параметрического t-критерия Стьюдента в статистической программе EXCEL.

Общ кол-во ответов		ВО	Потребност. блок			Блок «внутреннего фильтра»						Целев блок
			П	Д	Мус	НК	Предп	Ос	Ов	Оу	Пп	Цп
До воздействия (мотив первого управленческого решения)												
6		7	4	5	1	3	3	–	3	10	9	16
%	*100*	*11,5*	*6,5*	*8,2*	*1,6*	*4,9*	*4,9*	–	*4,9*	*16,4*	*14,8*	*26,2*
		11,5	16,4			45,9						26,2
После воздействия (мотив второго управленческого решения)												
92		8	2	8	1	4	11	4	7	6	12	29
%	*100*	*8,7*	*2,2*	*8,7*	*1,1*	*4,3*	*12,0*	*4,3*	*7,6*	*6,5*	*13,0*	*31,5*
		8,7	12,0			47,8						31,5

Из таблицы 1 видно, что участие в мотивационном тренинге привело к расширению индивидуальной матрицы сознания испытуемых относительно побудительных причин своих управленческих действий и поступ-

ков. В первую очередь следует отметить увеличение абсолютного количества откликов у менеджеров при ретроспективном анализе своей мотивации во второй управленческой ситуации, что свидетельствует о повышении рефлексивных способностей. При этом, количество ссылок на внешние обстоятельства имеет слабовыраженную тенденцию к снижению. Особенно заметны различия представленности в сознании компонентов структуры мотива управленческого решения по мотиватору «цель потребностная» (p=0,07) (повышающая тенденция) и по мотиватору блока внутреннего фильтра «оценка условий» (p=0,17) (понижающая тенденция). Это связано, на наш взгляд, с частичной корректировкой стиля осознавания управленческой мотивации в сторону более глубокого проникновения в смысловые основы своего должностного поведения за счет частичного отказа от мысленного сканирования внешней среды (условий), на фоне которой разворачивается собственная управленческая деятельность. Подобная трансформация мотивационного сознания в ходе тренинга может косвенно отражать плавный переход от тактических механизмов осуществления управленческой мыследеятельности к её стратегическим основаниям. Данный качественный скачок, в свою очередь, является главным психологическим критерием мотивационной готовности менеджера к управленческой деятельности.

Об углублении процесса мотивационной рефлексии в ходе тренинга свидетельствуют данные, касающиеся таких мотиваторов блока внутреннего фильтра, как «оценка состояния» и «предпочтение внутреннее» (p=0,02). Если при анализе первой управленческой ситуации ни один из испытуемых не обратился к анализу своей эмоциональной сферы, то при второй трое участников попытались разобраться в тех чувствах и эмоциях, которые сопровождали (предшествовали, завершали) конкретный управленческий поступок (решение). Особо отчётливо тренинговое воздействие заметно при анализе откликов участников, относящихся к линейному уровню управления (начальник отдела, мастер), у которых количество мотиваторов, предъявленных при анализе второй управленческой ситуации, почти в два раза превышает аналогичный показатель по первой ситуации. Данный эффект может выступать объективным критерием психологической готовности менеджера к принятию стратегических решений и включению его в кадровый резерв на замещение вышестоящей должности.

РЕЗЮМЕ

1. Мотивационный тренинг носит выраженный развивающий характер, т.к. участники на его завершающем этапе актуализировали в сознании почти на одну треть больше мотиваторов, чем на начальном этапе.
2. Тренинг облегчает процесс стратегического целеполагания, т.к. происходит изменение индивидуальной матрицы мотивационного созна-

ния менеджеров в сторону увеличения доли мотиватора «цель потребностная» и уменьшения ссылок на внешние обстоятельства и мотиваторы «потребность», «оценка условий».

3. Тренинг требует доработки в части облегчения актуализации в сознании менеджеров мотиватора «нравственный контроль». Трудности в актуализации данного мотиватора вызваны, на наш взгляд, двумя обстоятельствами:

- срабатыванием механизмов психологической защиты (нежелание выглядеть плохим в собственных глазах и в глазах подчинённых менеджера с выраженным личностным макиавеллизмом); - доминированием в мотивационном сознании современных менеджеров стереотипов предпринимательской и бюрократической организационных культур в соотношении с органической и партиципативной.

Список использованных источников

1. Ермолин А.В. Расширение структуры мотива конкретного управленческого поступка в индивидуальном сознании менеджера/ Психология бизнеса. Организационное консультирование: услуги и клиенты: Материалы V Ежегодной Всероссийской научно-практической конференции. – СПб.: ИМАТОН, 2002. – С.20-25.
2. Дридзе Т.М. Социальная коммуникация как текстовая деятельность в семиосоциопсихологии// Общественные науки и современность. 1996. № 3. С.145-152.
3. Знаков В.В. Половые, гендерные и личностные различия в понимании моральной дилеммы/ Психологический журнал.Том 25,№1, 2004.С.41-51.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002.
5. Серль Дж. Природа интенциональных состояний// Философия, логика, язык/ Под ред. Д.П. Горского, В.В. Петрова. М., 1987.
6. Стросон П. Намерение и конвенция в речевых актах // Новое в зарубежной лингвистике. Вып. XVIII. М., 1986.
7. Суходольский Г.В. Основы психологической теории деятельности. – Л.: Изд-во Лен. Ун-та, 1988.
8. Филонов Л.Б. Интерес к собственной личности и регуляция человеком своего поведения// В сб. Психологические механизмы регуляции социального поведения/ Под ред. М.И. Бобневой, Е.В. Шороховой. – М.: Наука, 1979. С.268-286.
9. Potter J., Wetherell M. Discourse and Social Psychology. - L., 1989.

Журова Л.И.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ

г. Тольятти, Волжский университет имени В.Н. Татищева

В условиях острой международной конкуренции большинство сложноорганизованных экономических систем осознают необходимость стратегии экономического развития. Достижение целевых показателей развития деятельности корпоративных систем предполагает необходимость финансового обеспечения операционной и инвестиционной деятельности и формирование эффективной финансовой стратегии в составе общей стратегии развития.

Теоретическим основам и практическим аспектам управления в корпоративных структурах посвящены труды зарубежных и отечественных ученых, таких как Р. Акофф, И. Ансофф, К. Боумэн, Р. Брейли, П. Гохан, П. Дойль, С. Майерс, А. Томпсон, А. Стрикленд, А.Н. Асаул, А.И. Афоничкин, А.В. Бандурин, В.Н. Бурков, М.И. Гераськин, А.Д. Касатов, Б.Б. Коваленко, И.И. Мазур, Л.В. Ситникова и др.

Результаты исследований по проблеме экономической интеграции свидетельствуют о различиях в теоретической интерпретации интеграционных процессов.

В рамках нашей работы под интегрированной корпоративной системой (ИКС) будем понимать группу юридически или хозяйственно самостоятельных предприятий (организаций), осуществляющих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных (контрактных) отношений для достижения общих целей, имеющую единый координирующий центр [1].

Под финансовой стратегией будем понимать систему долгосрочных целей финансовой деятельности ИКС, определяемых общими задачами ее развития и финансовой политикой, а также систему методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения с помощью эффективного управления процессами формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, а также финансовыми отношениями ИКС в условиях нестабильности факторов внешней среды и ограниченности ресурсов [4].

Отдельные аспекты формирования финансовой стратегии предприятий отражены в работах В.Б. Акулова, В. Белашева, И.А. Бланка, Н. Горицкой, Г.Б. Клейнера, И.П. Геращенко, И.А. Лисовской, В.И. Тереховой, интегрированных систем – в работах В.А. Альгина, И.Д. Аникиной,

Т.А. Козенковой, О.А. Тихомировой. Однако в научной литературе не получил теоретического развития системный подход к управлению процессами формирования и реализации финансовой стратегии.

Формирование эффективной финансовой стратегии и обеспечение ее реализации требует разработки механизма управления данными процессами. Под механизмом управления финансовой стратегией будем понимать последовательность действий, состояний, инструментов и правил, определяющих процесс достижения стратегических финансовых целей. Механизм управления финансовой стратегией включает следующие элементы: 1) организационная структура; 2) правовые и регулятивные инструменты; 3) мотивационные стимулы; 4) экономические и финансовые инструменты, которые представляются в виде отдельных локальных механизмов. Рассмотрим их подробнее.

1. Организационный механизм предполагает описание организационной структуры финансовой деятельности и разработку финансовой модели ИКС.

В рамках ИКС, как правило, выделяется специализированная управляющая компания /корпоративный центр (или наделяется функциями управляющей компании головная компания). Роль корпоративного центра в стратегическом финансовом планировании и контроле зависит от типа модели – финансовый холдинг, стратегический архитектор, стратегический контроллер, оператор [7].

Разработка модели финансовой структуры осуществляется посредством выделения центров финансовой ответственности (ЦФО). Данная модель позволяет установить ответственность за исполнение финансовых планов (стратегических, текущих, оперативных) и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

2. Правовой механизм предполагает разработку совокупности внутренних нормативных документов ИКС, регламентирующих процесс финансового планирования, начиная от разработки и заканчивая контролем и анализом стратегических финансовых планов, а также текущих и оперативных финансовых бюджетов.

В ИКС процесс планирования деятельности ИКС в целом и ее финансовой деятельности, в частности, регламентируется Положением о корпоративном планировании, в котором в том числе регламентируется процесс формирования, исполнения, анализа и контроля финансовых планов. Кроме того, в состав нормативных документов, регулирующих процесс формирования и исполнения финансовых планов, входят: Положение о финансовой структуре ИКС; организационно-временной регламент подготовки, согласования и утверждения финансовых планов; методики формирования, контроля и анализа финансовых планов; методи-

ки формирования, контроля и анализа исполнения целевых финансовых показателей деятельности ИКС и т.п.

3. Мотивационный механизм представляет собой упорядоченную совокупность мотивов достижения поставленных целей.

Факторы мотивации можно подразделить на две группы: 1) факторы мотивации для сотрудников компаний-участников ИКС, задействованных в процессе формирования и исполнения стратегических финансовых планов; 2) факторы мотивации для СХЦ и ИКС в целом.

Связь системы мотивации и системы финансового планирования устанавливается посредством финансовой структуры компании. Принцип построения финансовой структуры заключается в закреплении ответственности за руководителями ЦФО, в том числе за достижение плановых показателей. Система мотивации, ориентированная на достижение плановых показателей предполагает установление зависимости заработной платы сотрудников ЦФО от выполнения закрепленных за ним плановых показателей.

4. Экономический механизм предполагает использование совокупности соответствующих принципов, методов и инструментов управления финансовым планированием.

Эффективное использование финансовых методов предполагает следующие условия: - организация эффективного информационного обеспечения системы управления финансовым планированием; - использование соответствующих технических средств и программных продуктов; - согласование финансовых планов и мотивация их реализации.

Успешная реализация финансовой стратегии определяет необходимость формирования эффективной системы контроля реализации сформированной финансовой стратегии ИКС. Для поддержки процесса управления реализацией финансовой стратегии система контроля должна охватывать все виды финансовой деятельности интегрированной корпоративной структуры на всех уровнях управления, что обуславливает необходимость организации системы стратегического финансового контроллинга.

Необходимо отметить, что единый методологический подход к определению сущности финансового контроллинга (в т.ч. стратегического) и построению системы финансового контролинга как в локальных компаниях, так и ИКС, отсутствует. Единой трактовки понятия «финансовый контроллинг» также не существует. В табл. 1 представлены некоторые подходы к определению данного понятия.

Таблица 1. Подходы к определению термина «финансовый контроллинг»

Автор, источник	Определение
Бизнес-словарь [www.businessvoc.ru/]	Контролирующая система, обеспечивающая концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию
Н.Г. Шиманаев [8]	Система для обеспечения результативности деятельности как интегрального показателя, отражающего функционирование финансовых подпроцессов (управление дебиторской, кредиторской задолженностью, прибылью и т.д.) и определяемого показателями ликвидности и платежеспособности
О.С. Кожухова [6]	Интегрированная система управления финансами организации, включающая в себя управляющее устройство, позволяющая осуществлять финансовое управление на основе стандартизации принятия финансовых управленческих решений
И.А. Бланк [2]	Регуляторная управляющая система, координирующая взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию

Обобщая результаты исследований к определению финансового контроллинга, дадим следующее определение стратегического финансового контроллинга применительно к целям нашей работы.

Стратегический финансовый контроллинг (СФК) – ориентированная на достижение стратегических финансовых целей интегрированная система информационно-аналитического, методического, организационного обеспечения процесса формирования, анализа, согласования, принятия и реализации стратегических финансовых решений по всем функциям управления финансами икс и на всех уровнях управления.

Целью СФК является обеспечение реализации стратегических финансовых целей и достижение целевого уровня финансового потенциала ИКС и ее участников.

По результатам исследования [2, 3, 5, 6, 8] можно выделить следующие задачи, функции и принципы СФК.

К основным задачам СФК можно отнести:

- сбор и обработка информации, необходимой для принятия стратегических финансовых решений;
- проверка реализуемости стратегических финансовых планов икс;
- координация процесса реализации стратегических финансовых планов;
- повышение управляемости и прогнозируемости финансовых потоков, ограничение воздействия на них стихийных внешних факторов;
- обеспечение сбалансированности и ускорение движения финансовых потоков;
- оперативная мобилизация финансовых потоков, их концентрация и эффективное перераспределение по приоритетным направлениям деятельности ИКС и СХЦ;
- оценка финансовых методов и решений в области управления финансами.

Основными функциями СФК являются:

- информационно-аналитическое обеспечение системы управления финансами (сбор и обработка информации на всех уровнях управления икс, необходимой для принятия стратегических финансовых решений);
- прогнозирование и планирование (формирование системы стратегического прогнозирования и планирования);
- стратегический анализ (исследование факторов внешней и внутренней финансовой среды, формирование системы показателей для разработки финансовой стратегии);
- учет (разработка системы финансовой отчетности);
- контроль исполнения стратегических финансовых планов (сравнение плановых/нормативных и фактических показателей, выявление параметров и причин отклонений фактических показателей от плановых/нормативных);
- мониторинг процесса реализации финансовой стратегии, факторов внешней и внутренней среды, влияющих на достижение стратегических финансовых целей, финансового положения икс и ее участников;
- регулирование (проведение мероприятий по корректировке стратегий и задач);
- координация (координация видов бизнеса и деятельности ИКС, СХЦ ИКС, функциональных подразделений СХЦ, согласование обще-

корпоративных интересов и интересов участников ИКС для достижения стратегических финансовых целей);

- выработка рекомендаций для принятия управленческих решений (по корректировке стратегических целей, методов, инструментов их достижения и т.п.).

Построение системы СФК должно базироваться на следующих основных принципах:

- направленность системы стратегического финансового контроллинга на реализацию разработанной финансовой стратегии;
- многофункциональность стратегического финансового контроллинга;
- ориентированность на количественные стандарты;
- соответствие методов стратегического финансового контроллинга методам стратегического финансового анализа и стратегического финансового планирования;
- своевременность операций контроллинга;
- гибкость и простота эффективность системы стратегического финансового контроллинга;
- экономическая эффективность системы стратегического финансового контроллинга.

Реализация СФК предполагает:

- обоснование и выбор контролируемых параметров, используемых в процессе оценки финансовой стратегии;
- обоснование системы стандартов (нормативов), применяемых в качестве базы для сравнения;
- наблюдение за ходом реализации финансовых планов, бюджетов, определение фактических значений контролируемых параметров;
- выявление отклонений и анализ причин, обусловивших возникновение отклонений от выбранной финансовой стратегии;
- разработка управленческих решений по нормализации финансовой деятельности в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- корректировка при необходимости отдельных стратегических целей и показателей финансового развития, методов и инструментов их достижения в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

В качестве методов стратегического финансового контроллинга могут использоваться формализованные, неформализованные и комбинированные методы, а также специфические методы и инструменты стратегического контроллинга (сбалансированная система показателей, стратегические карты, теория ограничений, политика открытой отчетно-

сти, функционально-стоимостной анализ, анализ стратегических разрывов и т.п.).

Субъектом СФК в ИКС выступает служба внутрикорпоративного контроля, являющаяся составной частью организационно-функциональной структуры системы управления в ИКС. Объектами СФК являются: все виды финансовых ресурсов; процессы формирования и реализации финансовой стратегии; управленческие решения в области управления финансами ИКС и ее участников; текущие и плановые финансовые показатели деятельности ИКС и ее участников.

Система СФК является важнейшей составной частью системы управления ИКС и должна охватывать все виды финансово-хозяйственной деятельности ИКС и способствовать эффективному управлению финансовыми ресурсами на всех уровнях управления ИКС.

Таким образом, в статье сформулированы определение и основные элементы механизма управления реализацией финансовой стратегии, на основе результатов исследования сформулировано авторское определение стратегического контроллинга, обоснованы принципы формирования, задачи и функции.

Список литературы

1. Афоничкин А.И., Журова Л.И. Процесс формирования стратегии развития интегрированных корпоративных систем // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.science-education.ru/104-6830

2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Ника-Центр, 2006.

3. Гусева И.Б. Контроллинг в системе управления предприятием. Монография. – Н.Новгород: РИО НГТУ, 2007.

4. Журова Л.И. Разработка финансовой стратегии интегрированных экономических систем (Науч. издание). LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. Saarbrücken, Germany, 2012. – 404 с.

5. Калинина Н.М. Инструменты интегрированного контроллинга в управлении финансами предприятий // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2007. – №3. – С.22-24.

6. Кожухова О.С. Концептуальные основы механизма финансового контроллинга // Финансы и кредит. – 2011. – №4. – С. 55-60.

7. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/ locations/moscow/russianquarterly/

8. Шиманаев Н.Г. К вопросу о концепции контроллинга // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 8. – С. 6-9.

Зябриков В.В.

МОДЕЛЬ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ КАК БАЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Санкт-Петербург, СПбГУ (экономический факультет)

У наиболее авторитетных авторов, занимавшихся проблемами стратегического менеджмента, нет единого мнения по поводу того, какой фактор является наиболее важным фактором внутренней среды фирмы. А.Чандлер и П. Друкер считали, что стратегия должна предопределять структуру, в то же время Л. Грейнер и И. Адизес придерживались противоположного мнения. Поэтому выявление состава элементов внутренней среды фирмы и соотношений между ними на данный момент является актуальной задачей.

Сформировать модель внутренней среды фирмы – это значит определить состав ее элементов и определить взаимосвязи между ними. Решение этой задачи необходимо для целенаправленного стратегического управления предприятием, поэтому в разные годы исследователи каждый по-своему пытались решить ее. Пионером в этой области был Сайрус Гибсон, который в середине прошлого века в качестве варианта модели внутренней среды предложил иерархическую комбинацию из трех элементов: «стратегия - структура – системы», не потерявшую до сих пор актуальность в качестве «станового хребта» стратегического менеджмента. Согласно С. Гибсону, сформулированная стратегия должна определять выбор типа организационной структуры, который, в свою очередь, должен задавать вид систем мотивации труда, содержание должностных инструкций и т.д.

В 1965 г. Гарольд Ливитт предложил принципиально отличную от вышеописанной неиерархическую модель, состоящую из равноправных элементов, так называемый «алмаз Гарольда Ливитта». Эта схема компоновки факторов включает в качестве элементов следующие грани «алмаза»: 1. миссия и задачи, 2. технологии, 3. индивиды, 4. структура, которые должны находиться в гармоничном равновесии. В своей модели Г. Ливитт сохранил такие факторы предыдущей модели С. Гибсона, как стратегия (в форме миссии и задач) и структура (буквально), и добавил два новых весьма важных элемента - технологии и персонал. Действительно, предприятие, использующее устаревшую технологию или недооценивающая роль своих сотрудников, обречено на неудачу.

Венчает развитие классических моделей внутренней среды предприятия модель факторов успеха «Маккинси 7S», появившаяся в 1980 году. В качестве жестких (легкоформализуемых) факторов в модель

«Макинси 7S» непосредственно введены факторы Сайруса Гибсона: стратегия, структура и системы, а в качестве мягких (трудноформализуемых) факторов в эту модель вошел фактор «индивиды», который у Г. Ливитта проходил под названием «штат», а его фактор «технологии» приобрел название в модели «Макксинси 7S» «совокупность навыков». Кроме того, в модель «Макксинси 7S» были впервые включены такие факторы, как «Стиль управления» и «Совместные ценности» (в современной трактовке – «организационная культура»). Именно фактор «Совместные ценности» является центральным элементом в координационной схеме «Счастливого атома Маккинси», которая непосредственно отражает результаты эмпирического исследования 100 лучших на то время американских фирм. Заметим попутно, что фактор «Культура» упоминался еще Г. Ливиттом в первоначальном варианте его модели 1964 г. (правда, в связке с персоналом), но, к сожалению, затем в более поздней модели 1965 г. этот фактор был выпущен автором из рассмотрения.

Введение организационной культуры в число элементов внутренней среды в качестве центрального фактора – безусловно, важнейшее достижение авторов модели «Маккинси 7S». Правда позднее авторы этой модели под влиянием иерархических стереотипов перешли к пирамидальному варианту своей модели со стратегией на первом уровне, а совместными ценностями (организационной культурой) - на втором. Отметим, что такое соотношение верно отражает последовательность проектирования новой фирмы, но не годится для «взрослых» корпораций, в которых сформированная культура и структура предопределяет стратегию. Кроме того, модель «Маккинси 7S» не содержит такой важнейший фактор внутренней среды, как «Капитал», предложенный позднее в 1994 г. Ю. В. Кузнецовым (СПбГУ), и рассматриваемый им как совокупность оборудования и материалов.

Следует отметить, что процесс наполнения модели внутренней среды имеет немонотонный характер. Так, возникшая в конце прошлого века Эшридская ромбовидная модель внутренней среды, включает в себя всего четыре элемента: миссию, стратегии, совместные ценности и стереотипы поведения.

По мнению автора, модель внутренней среды фирмы должна состоять из 8 элементов и включать все упомянутые в предыдущих моделях элементы: стратегию, культуру, капитал, технологии, штат, структуры и бизнес-процессы; которые следует дополнить фактором «власть», играющим в России особую роль. Относительно характера связи элементов внутренней среды фирмы в настоящее время полной ясности нет, одна половина из рассмотренных вариантов моделей предполагает равноправие факторов внутренней среды, а другая выстраивает их по иерархическим уровням.

Зябриков В.В., Смирнов С.А.

КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Санкт-Петербург, СПбГУ (экономический факультет)

По словам английского теоретика менеджмента Чарльза Хэнди: «в новом мире источниками благосостояния являются идеи, информация и разведданные». В экономике знаний основное значение имеют не принадлежащие организации материальные активы, а ее интеллектуальный капитал. В силу особых свойств информации как единственного вида актива, который не убывает при его использовании, важна, по словам Ч.Хэнди, «возможность доступа, а не владение, и в некотором роде мир ничейной собственности сможет подстегнуть экономику, так как охватит даже тех, у кого ничего нет». В новых условиях, когда роль информации в экономике непрерывно повышается, успех фирмы во многом определяется формулой Ч. Хэнди **И**^{3} = **И**нтеллект * **И**нформация * **И**деи. Концепция интеллектуальной организации (The Thinking Organization), которая наиболее адекватно воплощает его подход, явилась логическим продолжением появившейся во второй половине XX века модели «организации, основанной на знаниях» (The Knowledge-based Organization) или, что то же самое, обучающейся, самообучающейся организации (The Learning Organization). В этой организации поведением работников в основном управляют не менеджеры, а организационные правила и этические нормы, широко используются коллективные методы принятия решений (например, мозговой штурм), ориентированные на развитие личности методы управления персоналом (например, коучинг).

Концепция интеллектуальной организации была выдвинута в 1997 г. в работе менеджера шведской компании Skandia Лейфа Эдвидссона, написанной в соавторстве с Мишелем Мэлоуном. Она вобрала в себя ряд новых управленческих идей: концепцию интеллектуального капитала, самобучающейся организации, либеральной организационной культуры, сетевые принципы формирования структуры фирмы. Переход от идеи прямого «навязчивого» воздействия на организационную культуру в рамках самообучающейся организации к косвенному формированию этой культуры через объединение коллектива в производственных целях ради их эффективного достижения благотворно сказывается на микроклимате организации. Появившийся в результате капитализации знаний интеллектуальный капитал играет в интеллектуальной организации ведущую роль по отношению к другим факторам производства в процессе

формирования добавленной стоимости. Продолжая «формульный» подход Ч. Хэнди можно предложить следующую формулу для отражения наиболее существенных черт интеллектуальной организации:

Биологическая организация	X	Обучающаяся организация	X	Капитализация знаний	=	Интеллектуальная организация

Рис.1 Составные элементы концепции интеллектуальной организации и их связь.

Важнейшим вопросом теории стратегического управления является поиск альтернативы (альтернатив) интеллектуальной организации. Для ответа на этот вопрос не подходят соображения здравого смысла: нельзя же в самом деле думать, что альтернативой интеллектуальной организации (The Thinking Organization) является недумающая или несообразительная организация. Ключом к решению этой проблемы является введение понятие адхократического типа организационной структуры Г. Минцбергом наряду с простой, бюрократической, дивизиональной и т.д. По мнению авторов, интеллектуальная организация прежде всего отличается от прочих моделей организации особым типом культуры и замыкает классическую четверку типов культуры (Ч. Хэнди, К. Камерон и Р. Куинн, Ф. Тромпенаарс, В. Зябриков): культура лидера, бюрократа, предпринимателя и профессионала. Именно профессионалы, которых так не хватает в современной России, должны играть ведущую роль в современной экономике знаний, определяя лицо бизнеса, а роль профессионала должна стать в один ряд с другими ролями бизнесмена: предпринимателя, портфельного инвестора и топ-менеджера.

Поведение лидерской и бюрократической организаций определяется, в основном, **их прошлым** – опытом достижений и неудач, закрепленным в традициях и инструкциях, своего рода «условных инстинктах» организации. Правила поведения «рыночной компании» во главе с предпринимателем диктуются в первую очередь **сегодняшними условиями** и ориентированы, прежде всего, на текущую прибыльность. Поведение интеллектуальной организации ориентировано, в основном, на **будущие выгоды**, которые необходимо сегодня предвосхищать с помощью интеллекта. В таком формате концепция интеллектуальной организации превращается из красивого лозунга в важный элемент одной из наиболее современных школ стратегического менеджмента – школы динамических способностей (Д. Дж. Тис), поскольку она позволяет периодически обновлять своеобразные «корни дерева организации» - ее ключевые компетенции (К. Прахалад и Г. Хэмел).

Кольган М.В., Крымов С.М.

ФОРМИРОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РОСТВЕРТОЛ» НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

г. Ростов-на-Дону, ДГТУ

В существовавшей командно-административной системе промышленная политика страны строилась на приоритете организаций и предприятий, входящих в оборонно-промышленный комплекс, где по разным источникам было сосредоточено до 80% экономического потенциала государства. Это позволяло поддерживать курс развития подобных предприятий на основе концепции совершенствования производства при централизованных системах снабжения материалами, сырьем, комплектующими и распределения готовой продукции. Но в связи с рыночными перестройками, ситуация значительно изменилась. Были нарушены сформированные десятилетиями хозяйственные и финансовые связи, возникли существенные диспропорции в социально-экономической области, что в конечном итоге к середине 90-х годов привело большинство предприятий ОПК к упадку. Выжить в неожиданно образовавшейся рыночной среде удалось только тем предприятиям, которые, опираясь на правильные составляющие концепций управления. К их числу можно отнести - ОАО «Роствертол»

Также можно сказать о том, что пока далеко не все предпринятые «Роствертолом» действия доказали свою экономическую эффективность и коммерческую состоятельность.

Для лучшей адаптации к новым экономическим реалиям и правилам ведения бизнеса предприятиям ОПК стоит использовать все возможности стратегического менеджмента в повседневной практической деятельности, которая, на данный момент не отличается стабильностью. Предприятия для обеспечения конкурентоспособности вынуждены постоянно приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, это порождает массу управленческих проблем. Неопределенность функционирования обязывает руководство компании проводить работу по совершенствованию организационной структуры управления. Так же изменение внешних условий приводит к необходимости трансформации стратегии предприятия, далее к пересмотру его организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры.

Появление ряда проблем в функционировании предприятия вызывает необходимость совершенствования организационных структур. К данным проблемам можно отнести нижеследующие проблемы:

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Основной причиной необходимости реорганизации предприятия, являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. В этом случае изменяют состав и уровень квалификации работающих, разрабатываются специальные программы, но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключалась в недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. В связи с этим эффективным методом решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению.

Отсутствие ориентации на перспективу. Вследствие развития предприятия появляется потребность большего внимания руководителей к стратегическим задачам. Но многие руководители предприятий уделяют основное рабочее время оперативным вопросам, это может привести к распространению текущих тенденций в будущем. Топ-менеджер должен осмысливать, что его главная обязанность заключается в том, позволить предприятию стать способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Диссонанс в организационных вопросах. Когда возникают разные мнения по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры.

Увеличение охвата деятельности. В положении, когда стабильны производственные процессы и сбыт при длительном увеличении параметров предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. Предприятие может приспособиться к незначительным изменениям в структуре, но при неменяющейся основной структуре ухудшается функционирование предприятия.

Реформирование технологии управления. В связи с темя, что научные достижения в области управления оказывают большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации), появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений.

Воздействие технологии производственных процессов. Сдвиг отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций - всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Предприятия, в частности промышленные находится в постоянно изменяющемся экономическом

окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится малоудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Все эти обстоятельства приводят к изменениям структуры и указывает на необходимость пересмотра стратегии предприятия.

Предыдущие организации отличались сложным вертикально интегрированным построением, современные организации предпочитают небольшие, строго ориентированные операционными подразделениями, способным лучше реагировать на запросы предприятия. Тенденция в формировании структуры заключается в том, чтобы сделать организации по возможности простыми, плоскими и прозрачными.

Меры обеспечения жизнеустойчивости организации включают: постановку цели с помощью рационально сформированной организационной структуры и эффективного организационного механизма и обеспечивающие взаимодействия элементов системы для получения интегрального, общего эффекта, результата, цели.

Способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль организации зависит от многих факторов, но в конечном итоге определяется способностью эффективно управлять всей совокупностью ее ресурсов, что невозможно без разработки стратегии организации.

Существующая структура на предприятии ОАО «Роствертол» в виду своей инертности и формальности оказывается не в состоянии самостоятельно удовлетворять эти требования оперативно и адекватно. В тоже время ломка сложившейся структуры управления также не является оптимальным решением, так как приводит к потере аккумулированного опыта, выражающегося в меньших издержках, отработанных производственных связях, регламентов управления.

Мерами по решению проблемы могут быть:

- делегирование полномочий с разграничением компетенции и ответственности ориентированной на процессное управление;
- дополнение организационной структуры подразделениями, для выявления бизнес-процессов и осуществления мониторинга процессов;
- формирование системы мониторинга на основе рейтинговой шкалы эффективности бизнес-процессов.

При такой реструктуризации предприятия выделяется отдел управления и оптимизации бизнес-процессов предприятия, который будет включать в себя и службу мониторинга, обеспечивающую получения

информации, репрезентативной относительно различных бизнес-процессов, например, предприятия в целом и отдельных его составляющих (соотношение системы и части системы). Таким образом, процессный подход может быть применен к проектированию системы мониторинга бизнес-процессов на предприятии ОАО «Роствертол».

Специфика управления на промышленном предприятии определяется иным подходом к оценке актуальности данных. В промышленных системах выбор управляющих воздействий на объекты чаще всего соответствует показаниям приборов на текущий момент. Здесь мы говорим о реальном времени, а в системах управления, даже работающих в режиме реального времени, текущих данных не хватает для принятия решений. Для этого, одним из инструментов мониторинга процессов исследуемого предприятия следует добавить встроенную подсистему формирования рейтингов и настраиваемые для каждого пользователя панели управления (dashboards). Они позволят владельцам процессов и их исполнителям самим отслеживать эффективность того или иного процесса, а линейным руководителям и топ-менеджерам с минимальными затратами времени получать информацию, необходимую для оперативного контроля и управления в наглядном виде. Для каждого рейтинга можно настроить его представление, в том числе указать, по каким условиям необходимо производить выборку данных для отчета.

Это дает возможность отсеять малозначительную информацию и сфокусировать внимание руководителя в нужном направлении. Предлагаемая система рейтингов или шкала эффективности бизнес-процесса предлагает пользователю выбор стандартных критериев, для определения эффективности процесса, т.е. оценить свою работу по шкале. Мы предлагаем следующие показатели эффективности процесса:

- Трудозатраты;
- Оперативность;
- Удовлетворенность;
- Экологичность.

Кроме этого, появляется возможность у пользователя (работника процесса) сделать «комментарии» своего выбора (достоинства, недостатки, общие описания).

Внедрение данного инструмента мониторинга позволит объединить усилия всех сотрудников и направить их на реализацию единых стратегических целей. Связь стратегии с деятельностью подразделений и сотрудников позволит объединить усилия всех сотрудников и направить их на реализацию единых, стратегических целей (Рис.1)

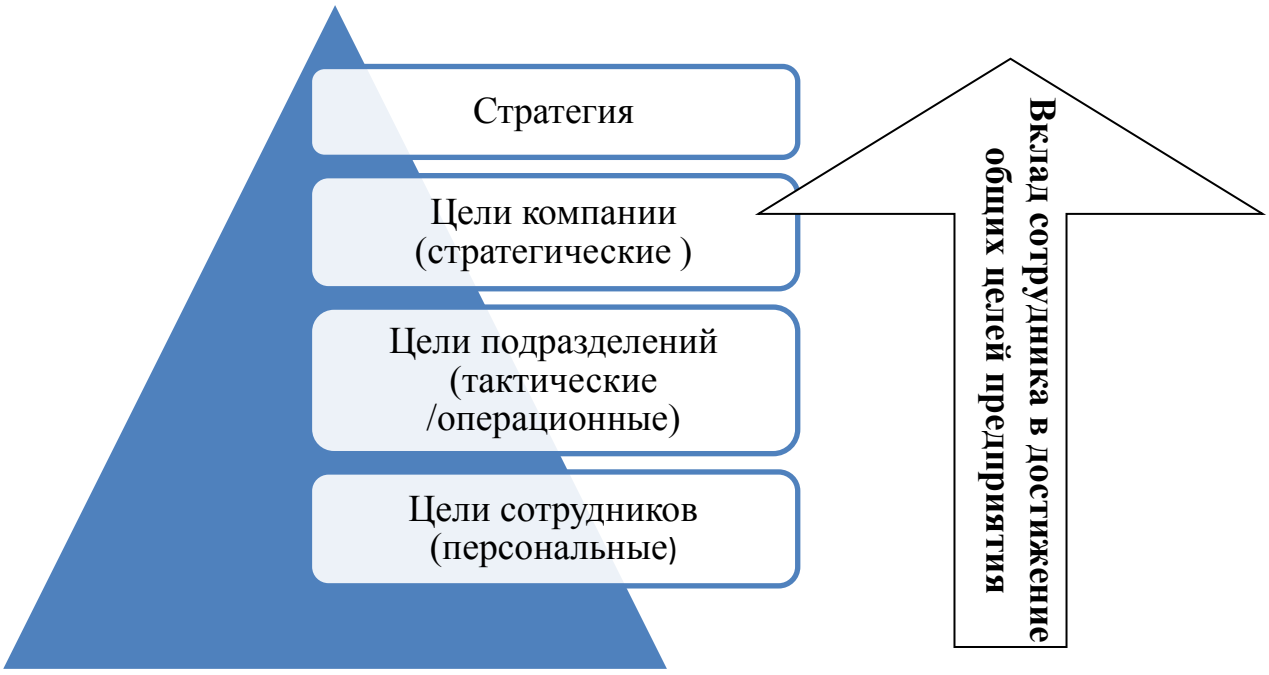


Рис.1 Связь стратегии с деятельностью подразделений и сотрудников.

Данный инструмент позволяет использовать информацию как ресурс предприятия. За счет этого обеспечивается эффективное планирование, организация, координация и контроль производственных процессов по всем трем фазам (поиск, обработка и распределение информации) как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод о том, что предложенный инструмент мониторинга бизнес-процессов, совершенствует и связывает стратегию предприятия ОАО «Роствертол» с деятельностью подразделений и сотрудников. Это позволяет объединить усилия всех сотрудников и направить их на реализацию единых стратегических целей предприятия.

Список литературы:

1. Теоретико-методические аспекты оценки конкурентоспособности холдинговых структур (на примере нефтяного комплекса) монография; под ред. Антиповой О. В.. – М.: Креативная экономика, 2012.

2.Новиков Д.А.Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005г.

3.Бурков В.Н., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами/ Под ред. Чл.-кор. РАН Д.А. Новикова.- М.: Либроком, 2009.

4. Шилов В.Р. Организационные структуры управления предприятием в рыночной экономике.- м.: Лаборатория Книги, 2010.

Лавров В.В.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Санкт-Петербург, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения»

Современный этап развития экономики представляет собой сложнейший, многоаспектный процесс, активно влияющий на деятельность как крупнейшей международной компании, так и на развитие предприятий среднего и малого бизнеса. Особенностью экономической деятельности как в Российской Федерации, так и во многих странах различного уровня развития является активизация конкуренции и условиях насыщенного рынка. Для улучшения работы компаний в условиях жесткой конкуренции необходимо усиливать свои конкурентные преимущества, формулировать стратегические цели на основе существующих возможностей или перспективных решений.

В условиях конкурентной среды ни одна компания не может функционировать без четко определенной и разработанной стратегии развития. Процесс разработки стратегии достаточно новый для российского бизнеса и ошибки в определении долгосрочных ориентиров развития могут привести не только к потере уже существующих конкурентных преимуществ, но и к банкротству компании. Важность разработки четкой стратегии компании обуславливает наличие множества трудов ученых в этом направлении. К наиболее известным ученым, уделяющих в своих трудах важное значение вопросам стратегического управления относятся: Ансофф И, Блэквелл Э., Игнатьев А.М., Крутик А.Б., Минцберг Г., Петров А.Н., Томпсон А.А., Хасби Д. и многие другие.

Стратегические цели развития формируются на основе применения процесса целеполагания. «Целеполагание представляет собой следующий после стратегического анализа этап формирования стратегического плана предприятия. При этом цель должна учитывать два ключевых момента. Во-первых, цель характеризует направление развития предприятия в определенном интервале времени. Во-вторых, цель позиционирует желаемое состояние, которое должно быть достигнуто предприятием через определенный промежуток времени. Сам процесс целеполагания разбивается на два этапа: определение миссии предприятия и ценностей руководства; собственно процесс определения целей развития» [1, с.94].

К основным элементам миссии можно отнести изучение ассортиментной структуры предприятия, изучение сегментов потребителей и их предпочтений, выявление особенностей технологического процесса и

уровня технической оснащенности предприятия. После подробного изучения внутренних возможностей предприятия необходимо перейти к анализу следующего элемента миссии, это уровень прибыльности предприятия в динамике, уровень и структура предпринимательства и характер социальной ответственности бизнеса.

Ценности высшего руководства необходимо определить или сформулировать, так как от этого в большей степени зависит отношение к сотрудникам, бизнес-партнерам, потребителям. Ценности высшего руководства включают такие характеристики, как знания, квалификация, умения, навыки, что в конечном итоге определяет стиль руководства и характер поведения менеджеров.

Вторым и определяющим этапом целеполагания является процесс определения целей развития предприятия. Цели развития предприятия относятся к разным уровням управления и поэтому можно говорить о иерархии целей, начиная от уровня высшего руководства, когда формулируется стратегическая цель развития предприятия и до уровня структурных подразделений, где формулируются так называемые функциональные цели развития предприятия.

«Анализ иерархии целей развития позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, частичное наложение характеристик целей развития структурных подразделений и целей их руководителей позволяет говорить о возможности их согласования. При этом важно помнить, что любая цель должна отвечать следующим условиям: достижимость, гибкость, измеримость, стимулирование достижения желаемого результата, иерархичность построения целей развития, четкость формулировок. [1, с.106, 111].

Перед компаниями стоит множество целей. На выбор целей и средств их достижения влияют ценности конкретной компании. Однако, основная цель любой компании – предположение о максимизации прибыли, осуществленного на основе анализа внешней и внутренней среды и доступных источников прибыли» [2, с.49].

Литература:

1. Стратегический менеджмент /Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
2. Роберт Грант. Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

Лаврова Т.А.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ

Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В условиях конкуренции, когда рынок товаров и услуг характеризуется большим разнообразием и постоянным обновлением ассортимента руководителям предприятий для принятия оптимальных стратегических решений необходимо обладать полной и достоверной информацией. Как известно, в процессе функционирования предприятие постоянно подвергается воздействию различных факторов внешней и внутренней среды, которые могут как усилить конкурентные преимущества, так и ухудшить экономические показатели деятельности и позиции предприятия среди конкурентов. Стратегический анализ должен осуществляться постоянно и проводится комплексно, т.е. на основе полученной первичной и вторичной информации по всем аспектам деятельности предприятия должен быть сформирован подробный отчет для принятия стратегических решений по дальнейшему развитию предприятия.

В процессе принятия стратегических решений все большую роль играет информационное обеспечение. С каждым годом объем и значимость информационной подсистемы в процессе принятия управленческих решений увеличивается. На многих российских предприятиях существует отработанная схема сбора и анализа информации, однако внедрение новых информационных технологий предполагает ее существенную модернизацию. На протяжении многих лет основными источниками информации о деятельности предприятий, использующих лучшие технологии, рынках сбыта, было: обмен опытом, бенчмаркинг, изучение открытых источников, технической документации, опрос респондентов. Бенчмаркинг применяется многими компаниями в различных сферах деятельности. «Например, на заводе электроники и механики (ЗЭиМ) работали над повышением производительности труда, используя опыт Volvo. Московская модель развития розничной торговли повторяется с некоторым запозданием и в других российских регионах» [1, с.140].

В современных условиях уровень технического оснащения информационных систем резко усложнился, обновление форматов и информационных систем осуществляется раз в 5 лет, в некоторых областях, даже чаще, что говорит о необходимости подготовки высокопрофессиональных специалистов в области информационного обеспечения в современных условиях высокого уровня конкуренции между предприятиями од-

ной отрасли. При выборе источников информации целесообразно ориентироваться на следующие свойства информационного обеспечения: достоверность, полнота, время публикации, своевременность, низкая себестоимость.

«После получения данных о будущем внешней среды на основе прогноза или модели необходимо оценить возможное воздействие полученных результатов на фирму. Это задача последней группы методов. Таким образом, методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде прежде, чем поступить на фирму. Если этот фильтр открыт в достаточной степени, чтобы охватить внешнюю среду во всем ее многообразии, полученное фирмой представление о ней будет соответствовать действительности. Если же фильтр слишком многое отсеивает, данные, которые получит фирма, будут отражать действительность в искаженном и чрезмерно упрощенном виде [2, с.258].

При анализе внешней среды, в границах которой функционирует исследуемое предприятие, можно выделить целый ряд факторов, влияющих на возможности ее развития. Для комплексного изучения внешней среды используется модель T.E.M.P.L.E.S (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Данная методика позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации. Каждый из выявленных факторов подвергается соответствующему анализу с целью выявить сложности и возникающие возможности для дальнейшего развития предприятия.

«Эффективное осуществление стратегического анализа внешней и внутренней среды организации невозможно без наличия отлаженной системы информации. Его результаты во многом зависят от качества, своевременности и рациональности используемой информации. Особое значение среди внешних источников информации имеют результаты исследований и прогнозы независимых экспертов, специализирующихся в конкретной отрасли» [3, с.80].

Информационное обеспечение в условиях конкуренции является важнейшим фактором осуществления качественного стратегического анализа предприятия и выявления его конкурентных преимуществ.

Литература:

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управлении. М.: Экономика, 1989.
3. Никифорова Е.В., Бердникова Л.Ф., Авинова В.А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации. – Тольятти.: Экономика, 2012.

Могилко М.Д.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА И СБЫТА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Санкт-Петербург, «MP Education»

Коммерческий успех деятельности предприятия в условиях высокой динамики рыночной конъюнктуры во многом определяется эффективностью стратегического планирования и операционного управления. Структура системы управления предприятия условно может быть представлена следующими элементами:

- подсистема бизнес-процессов и должностных функций (объекты управления);
- подсистема сбалансированных индикаторов и управленческих решений (цели управления);
- подсистема корпоративных проектов и регламентов (способы управления);
- подсистема мониторинга конъюнктуры рынка и информационного обеспечения (данные управления).

Функционирование приведенных элементов системы управления основано на комплексном сочетании современных подходов:

- управление на основе сбалансированной системы показателей (определение стратегических целей развития);
- процессное управление (описание функциональной модели деятельности предприятия);
- управление на основе теории ограничений (анализ критических ограничений – операций и ресурсов);
- проектное управление (организация исполнения принятых решений)

следующим образом:

1. Цели развития компании представляются в виде причинно-следственных отношений на множестве факторов в перспективах стратегической карты:
   - финансы (например, по показателям прибыли и рентабельности инвестиций);
   - клиенты (например, по показателям доли рынка и величине наценки по сегментам потребителей);
   - процессы (например, по показателям оперативности, ресурсоемкости и результативности);
   - персонал/развитие (например, по показателям уровня квалификации и производительности труда).

2. На основе описания бизнес-процессов предприятия осуществляется:
   - проекция стратегических показателей сбалансированной системы на ключевые показатели результативности бизнес-процессов;
   - функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов и выявление критических ограничений (операций и ресурсов) для достижения стратегических целей;
   - выработка операционной стратегии на основе оптимального использования критических ресурсов.
3. Принятие управленческого решения по реализации проекта развития предприятия (реализация операционной стратегии):
   - определение целей и содержания проекта;
   - формирование Команды и Плана управления проектом;
   - организация, обеспечение и контроль выполнения работ проекта;
   - формирование Архива, анализ результатов и подведение итогов реализации проекта.
4. Формирование организационных документов предприятия (регламентация и мотивация участников бизнес-процессов на качество реализации операционной стратегии).

Необходимо отметить ведущую роль бизнес-процессов маркетинга и сбыта в системе управления предприятия по следующим основаниям (определяют старт и финиш цепочки создания ценности):

- выход бизнес-процесса «Маркетинг» определяет целевой результат (план) операционной стратегии (ценовую и рекламную стратегию позиционирования продуктового портфеля на сегмент потребителей для выбранного канала сбыта);
- выход бизнес-процесса «Сбыт» соответствует факту реализации операционной стратегии.

Таким образом, создается цикл операционного управления (обратной связи) в интересах достижения стратегических целей развития.

Комплексное сочетание описанных принципов построения системы управления позволяет снизить риски и повысить конкурентоспособность коммерческого предприятия в условиях изменчивости конъюнктуры рынка (в том числе в результате повышения конкуренции со стороны международных участников).

Нестеренко Н.Ю.

СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА В РЕЗУЛЬТАТЕ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный университет

Развитие рынка слияний и поглощений вывело на первый план проблему фактической интеграции бизнеса: производственной, кадровой, инновационной сфер. Практика показывает, что не всегда сделка является эффективной, то есть поставленные цели слияния (поглощения) не выполняются полностью или частично. Одной из причин такого положения является отсутствие должного внимания к вопросам интеграции стратегического управления объединенной компании, а именно корпоративной культуры и кадрового менеджмента.

Традиционно считается, что объединение предприятий в результате слияний и поглощений можно разделить на концерны и конгломераты. Соответственно, по этому же принципу можно разделить стратегию интеграции: объединение бизнес-процессов нуждается в полной интеграции, а приобретаемые разнонаправленные предприятия (в том числе с целью дальнейшей перепродажи) существуют по отдельности. Кроме того, рынок ценных бумаг обычно положительно реагирует на заявления о проведении консолидации объединенных компаний за счет снижения издержек и сокращения дублирующих функций.

Однако стратегическое управление с позиций инновационного развития делает другие акценты. Компании, успешно приобретающие новые способности в результате слияний и поглощений, знают, где именно в приобретаемой компании они находятся, и правильно их усваивают. «Если приобретаемые способности заключены в процессах и ценностях приобретаемой компании, то руководителю-покупателю следует отказаться от интеграции поглощенной компании в материнскую организацию. Интеграция уничтожает процессы и ценности приобретаемой фирмы. Гораздо лучшей стратегией было бы разрешить поглощаемому бизнесу сохранить независимость и влить ресурсы материнской компании в процессы и ценности приобретенной компании. Однако если основной причиной успеха покупаемой компании и ее поглощения были ее ресурсы, то имеет большой смысл интегрировать новый бизнес в существующий. По сути дела это означает включение приобретаемых сотрудников, продуктов, технологий и клиентов в процессы материнской компании с целью повышения имеющихся у нее способностей». [1]

С этих позиций выбор стратегии интеграции должен базироваться на анализе конкурентных преимуществ приобретаемой компании и стра-

тегии развития компании-покупателя. Мотивы слияний и поглощений можно разделить на следующие:

- выход на новые территориальные рынки посредством приобретения компаний-конкурентов;
- построение единой технологической цепочки посредством приобретения предприятий-поставщиков или предприятий-покупателей;
- проведение единой исследовательской деятельности посредством объединения уникальных способностей, выражающихся в процессах или активах;
- спекулятивные мотивы посредством приобретения недооцененных предприятий.

Оценка эффективности приведенной консолидации основывается, в том числе, на оценке эффективности дальнейших интеграционных процессов: производственных, финансовых, кадровых, инновационных. Множество сделок потерпели неудачу, то есть не выполнили возложенные на них цели, неправильно оценив конкурентный потенциал приобретенной компании или неправильно их интегрировав.

Возможности активизации инновационных процессов отечественной экономики посредством интеграции с инновационно-активными предприятиями наталкиваются на множество проблем, среди которых можно выделить и выбор объекта сделки, и формирование последующей стратегии развития, и распределение прав собственности на инновационные продукты. Однако, в первую очередь, в оценке нуждаются конкурентные преимущества приобретаемой компании и вытекающая из этого стратегия интеграции.[2]

Список литературы:

1. К. Кирстенсен, М. Овердорф Ваш ответ подрывным технологиям // Управление инновациями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – с.118-145
2. Нестеренко Н., Ветютнева К. Инновационный потенциал слияний и поглощений в посткризисной экономике России// Проблемы современной экономики. №2 (42) 2012 С. 131-136

Пашкина Н.Л., Пашкин В.Я.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ PEST и SWOT АНАЛИЗА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ

Целью данной статьи является постановка задачи создания автоматизированной информационной системы для получения отчётов об анализе внешней и внутренней среды экономического объекта (ЭО). Актуальность такой работы обосновывается возникающими затруднениями в строгом разграничении характеристик, описывающих внешнюю и внутреннюю среду ЭО, и получение зависимостей между этими характеристиками, определяющих возможные ситуации.

PEST и SWOT анализ ЭО проводится на определённую дату. Значения характеристик меняются со временем, в связи с решением задач стратегического планирования развития предприятия. Для одного и того же ЭО периодически формируются данные PEST и SWOT анализа, они хранятся в базе данных и могут сопоставляться для исследования тенденций изменения среды ЭО.

Объекты предметной области PEST и SWOT анализа должны быть логически взаимосвязаны и образовать информационно-логическую модель базы данных (ИЛМ БД) для решения подобных задач для любого ЭО (табл. 1).

Таблица 1

Информационные логические связи объектов предметной области.

Главный объект	**Подчинённый объект**	**Поле связи**	**Тип связи**
Сила	Сила ЭО	Код силы	1:M
Слабость	Слабость ЭО	Код слабости	1:M
Возможности	Возможности ЭО	Код возможности	1:M
Угрозы	Угрозы ЭО	Код угрозы	1:M
Технология	Технологии ЭО	Код технологии	1:M
Экономика	Экономика ЭО	Код экономики	1:M
Социальное	Социальное ЭО	Код социальный	1:M
Политика	Политика ЭО	Код политики	1:M
SWOT	Сила ЭО	Код SWOT	1:M
SWOT	Слабость ЭО	Код SWOT	1:M
SWOT	Возможности ЭО	Код SWOT	1:M
SWOT	Угрозы ЭО	Код SWOT	1:M
PEST	Технологии ЭО	Код PEST	1:M
PEST	Экономика ЭО	Код PEST	1:M
PEST	Политика ЭО	Код PEST	1:M
PEST	Социальное ЭО	Код PEST	1:M
Экономический объект	SWOT	Код ЭО	1:M
Экономический объект	PEST	Код ЭО	1:M

В таблице 1 в столбце «Главный объект» первые восемь названий соответствуют справочникам, а во втором столбце «Подчинённый объект» расположены названия объектов, в которых накапливаются и хранятся данные о соответствующих характеристиках ЭО. Объект с названием «Экономический объект» предназначен для занесения данных о каждом новом ЭО. Объекты PEST и SWOT создаются для хранения информации о дате проводимого анализа для ЭО.

Исходные данные должны описывать характеристики внешней и внутренней среды ЭО в виде справочников, содержащих набор возможных значений этих характеристик. Справочники могут дополняться новыми значениями, которые могут появляться в связи с возникающими изменениями среды ЭО.

Пример формирования исходных данных в справочниках представлен в таблице 2 и 3.

Таблица 2

Заполнение справочников для формирования позиций PEST-анализа

Политические факторы	***Экономические факторы***
Неблагоприятные изменения в торговой политике иностранных государств Увеличение таможенных пошлин Нестабильность в обществе Налоговая политика Изменения требований по лицензированию деятельности Уровень государственного регулирования тарифов на энергетические ресурсы и транспортные перевозки	Ожидаемое падение рынка в связи с состояние мирового кризиса. Возможный рост спроса на отдельные виды товаров на рынке. Изменение налоговых ставок. Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют Уровень инфляции Уровень реального дохода населения Уровень безработицы Уровень цен на энергоресурсы Уровень процентных ставок по займам и кредитам
Технологические факторы	**Социальные факторы**
Быстрое развитие технологий Появление новых стандартов Возросшие требования к качеству продукции Появление новинок Научно-технический прогресс в сфере предоставления услуг Научно-технический прогресс в социальной сфере Уровень автоматизации работ	Влияние кризисной ситуации на социальную сферу Формы не денежной оплаты Мобильность населения Активность населения Демографическая ситуация Уровень населения пенсионного возраста Уровень работоспособного населения

Таблица 3

Заполнение справочников для формирования позиций SWOT анализа

Сильные стороны предприятия	**Слабые стороны предприятия**
Высокое качество работ/изделий. Квалифицированный персонал. Дружеская атмосфера в коллективе. Выгодное территориальное расположение. Сформированный имидж предприятия. Ассортимент предлагаемых услуг. Гарантийные обязательства перед клиентом. Наличие торговой марки. Возраст персонала. Уровень технологии. Возможность безналичного расчета с клиентами. Высокое качество оказываемых услуг Гибкая ценовая политика Система скидок для постоянных клиентов Наличие специфических основных средств. Увеличение ассортимента оказываемых услуг Работы, которые не делают конкуренты. Четко сформулированная стратегия Эффективное управление Хорошее понимание требований потребителей Индивидуальный подход к каждому покупателю Высокая надежность в выполнении обязательств Устойчивое финансовое состояние	Ограниченность площадей. Нет взаимозаменяемости сотрудников. Высокая цена на услуги (товары). Недостаточное разнообразие оказываемых услуг. Отсутствие сбытовой сети. Слабый внутренний контроль качества (ОТК). Большие сроки исполнения работ. Недостаточный ассортимент товаров. Небольшой начальный ассортимент Недостаток средств для обновления ассортимента Устаревшее оборудование Недостаток финансов Не выгодное территориальное расположение Отсутствие ценового преимущества продукции/услуг Недостаточное обеспечение современным оборудованием Недостаточность номенклатуры продукции Отсутствие контроля за стоимостью закупки сырья Недостаточный уровень сервиса.
Возможности	**Угрозы**
Невысокий темп инфляции Стабильный, высокий по отношению к рублю курс доллара США. Осуществление наличных и безналичных расчётов. Изменение юридического статуса предприятия.	Рост числа подпольных (не зарегистрированных) конкурентов. Дефицит квалифицированных работников на рынке труда. Повышение ставок налогов. Активизация деятельности государственных служб. Местное законотворчество. Изменение требований органов лицензирования. Демпинг цен теневым сектором рынка. Прихода на рынки мощных финансовых групп.

Диверсификация деятельности предприятия. Открытие официальных представительств известных торговых марок. Увеличение объема продаж Увеличение доли на занимаемом рынке Внедрение автоматики Увеличение количества потребителей Выход на новые для компании рынки сбыта Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах и номенклатуры Вертикальная интеграция Высокий уровень сервиса Ухудшение позиций конкурентов Стабильный круг потребителей	Высокий уровень конкуренции Быстрое обновление товара на рынке Ослабление роста рынка Ожесточение конкуренции Законодательное регулирование норм и правил Неблагоприятные условия для развития Нестабильная финансовая ситуация Рынок переполнен данным товаром Неблагоприятная политика правительства Замедление роста рынка Рост цен на сырье Возрастание силы торга у поставщиков Снижение уровня жизни основной массы населения Непродуманные реформы правительства в сфере ЖКХ (рост тарифов) Агрессивный маркетинг со стороны конкурентов Снижение темпов роста зарплаты в среднем по РФ

Выходные данные – это отчёты PEST и SWOT анализа на определённую дату - описываются текстовыми данными, отражающими качественные характеристики ЭО и среды, в которой происходит его деятельность.

Технология получения отчётов предполагает выполнения следующих действий:

- ввод данных о новом ЭО;
- дополнение справочников недостающими данными;
- занесение характеристик внешней и внутренней среды ЭО на текущую дату, используя данные из справочников;
- получение отчётов PEST и SWOT анализа.

Таким образом, автоматизация основывается на формировании и ведении справочников, которые должны накапливать всевозможные характеристики о возможных значениях факторов, определяющих состояние внешней и внутренней среды.

Наиболее перспективным направлением развития автоматизированной информационной системы представляется исследование изменения финансовых показателей за некоторый задаваемый период и на основании известных закономерностей выявление зависимостей, которые позволили бы автоматически формировать отчёты по PEST и SWOT анализу.

Петухова Е.О.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АППАРАТА НЕЧЁТКОЙ ЛОГИКИ ПРИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ АНАЛИЗЕ ДАННЫХ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В настоящее время во всем мире интенсивно развивается методология нечеткого моделирования или нечеткой логики. Суть подхода заключается в использовании лингвистических переменных вместо количественных и в описании отношений между переменными с помощью нечетких высказываний и нечетких алгоритмов. При этом аппарат нечеткого моделирования интенсивно использует опыт и интуицию отдельного человека.

Для объяснения понятия лингвистической переменной можно рассмотреть высказывания, которые являются примерами ненадежности и неопределенности: «двигатель *очень мощный*», «спрос на трехколесные самокаты *достаточно низкий*», «опасность заболевания *практически отсутствует*» и т. д. Приведенные примеры относятся к неточностям языка, так как им сложно дать четкое количественное определение. Например, разные люди могут по разному определять, какой двигатель считать очень мощным, а какой нет. Если, например, установить, что мощность двигателя триста лошадиных сил является очень большой, то какой следует считать мощность двести девяносто лошадиных сил?

Эти анализируемые понятия являются лингвистическими переменными, так как обладают лингвистической неопределенностью и субъективны. Они понятны человеку и всегда, при необходимости, могут быть уточнены и доопределены. Ценность применения систем нечеткого моделирования заключается в том, что их функционирование, направленное на решение достаточно сложных и дорогостоящих задач, основывается на использовании неполных, неточных и противоречивых данных, получить и зафиксировать которые проще и дешевле, чем полные и точные.

В настоящее время на российском рынке компьютерных программ широко распространен программный продукт, называемый MATLAB (MATrix LABoratory), разработанный компанией Math Works Inc (США). В составе этого пакета реализованы возможности современной математики и самые последние достижения вычислительной техники. Структурно пакет MATLAB включает базовую программу и большое количество пакетов расширения. Пакет расширения, позволяющий осуществлять нечеткий логический вывод, называется Fuzzy Logic Toolbox.

В основу конструирования процедур нечеткого вывода положено использование нечетких продукций. Нечеткие продукции записываются в следующим виде: “Если УСЛОВИЕ, то ЗАКЛЮЧЕНИЕ”. Для их формирования необходимо задать входные и выходные лингвистические переменные. Лингвистические переменные считаются определенными, если для них описаны базовые терм-множества с соответствующими функциями принадлежности.

В докладе рассматривается пример использования аппарата нечеткой логики и пакета расширения Fuzzy Logic Toolbox для определения величины заработной платы сотрудников торгового предприятия.

Пусть заработная плата сотрудника зависит от объёма выручки, места расположения и от культуры обслуживания. Тогда объём выручки, место расположения и культура обслуживания – это входные переменные, а заработная плата – выходная переменная.

Для переменной “объём выручки” можно выбрать три терма «маленький», «средний» и «высокий» с диапазоном изменения от 2 до 10, для переменной “культура обслуживания” – два терма «низкая» и «высокая» с диапазоном от 0 до 10, для переменной “стаж работы” – три терма “маленький”, “средний”, “большой” с диапазоном изменения от 0 до 5, а для переменной “заработная плата” – опять три терма «маленькая», «средняя», «большая» с диапазоном от 10 до 25. Для переменных с двумя термами используются треугольные функции принадлежности, а для переменных с тремя термами – трапециевидные.

В систему нечеткого вывода можно включить пять нечетких продукций:

1. Если “Объём выручки большой” и “Культура обслуживания высокая” и “Стаж работы большой”, то “Заработная плата большая”;

2. Если “Объём выручки средний” и “Культура обслуживания высокая” и “Стаж работы средний”, то “Заработная плата средняя”;

3. Если “Объём выручки средний” и “Культура обслуживания низкая” и “Стаж работы средний”, то “Заработная плата маленькая”;

4. Если “Объём выручки большой” и “Культура обслуживания низкая” и “Стаж работы маленький”, то “Заработная плата маленькая”:

5. Если “Объём выручки маленький» или «Культура обслуживания низкая», то «Заработная плата маленькая».

На рисунке 1 изображен результат нечеткого вывода, полученный с помощью средства просмотра правил вывода. Изменяя значения входных переменных путём ввода в поле *Input* нового входного вектора или путём передвижения вертикальных линий можно наблюдать динамику изменения выходных параметров.

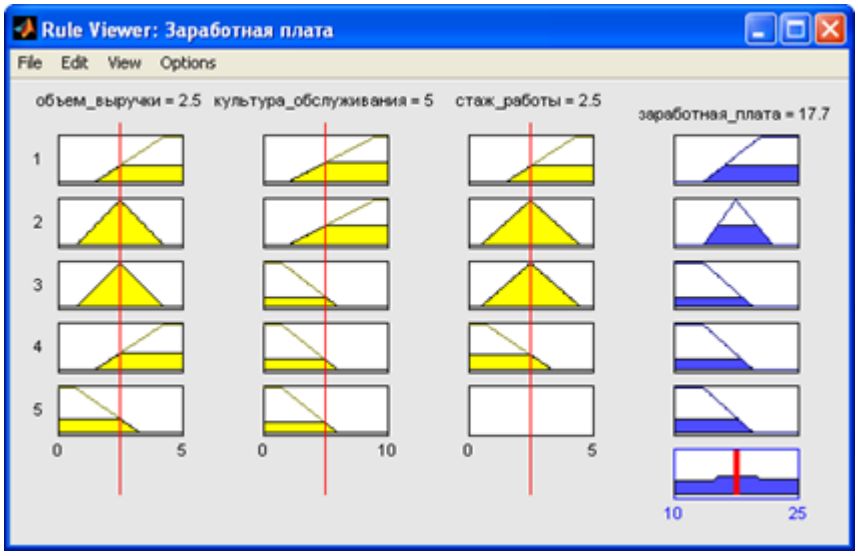


Рисунок 1

Ограничив до двух количество входных переменных (остальные фиксируются) можно вызвать средство просмотра поверхности вывода (рисунок 2). А если оставить только одну из входных переменных, то поверхность превращается в двумерный график.

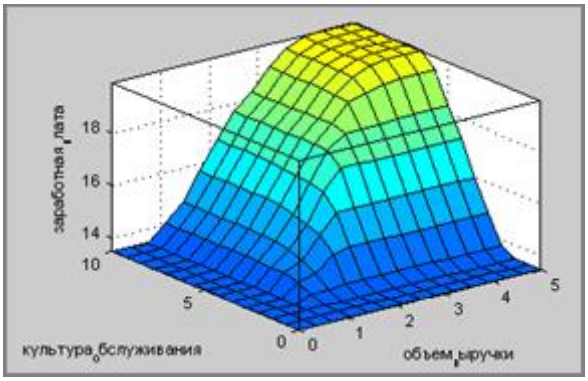


Рисунок 2

Литература

1. Петухова Е.О. и др. Нечеткие модели: Учеб. Пособие. – 3-изд., СПб.: СЗТУ, 2007.

Пустыльник П.Н., Смирнов А.М.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОСТАВЕ МНОГОУРОВНЕВЫХ СТРУКТУР

Санкт-Петербург, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью научного обоснования стратегии управления промышленными предприятиями в составе многоуровневых структур: корпораций, кластеров и технологических платформ.

В Послании Путина В.В. есть фраза: «необходимо укрепить позиции в космосе, ядерной энергетике, возродить базовые отрасли: авиа-, судо-, приборостроение, конечно, на новой базе, на новом уровне, на новой технологической основе» [1].

В 1990-2012 годах осуществлялась трансформация системы управления промышленностью в целом (и предприятиями в частности) под влиянием финансово-экономической нестабильности, сформировавшейся при переходе к капиталистической модели управления экономикой.

Прогнозирование будущих кризисов необходимо, так как в периоды развития кризисных ситуаций возрастает роль государства в управлении экономикой, проявляющейся в разработке целевых федеральных программ, направленных на развитие стратегически значимых отраслей.

Кризисная ситуация в России (2008) является следствием мирового кризиса (2007). После вхождения РФ в ВТО (2012) наша экономика будет развиваться в соответствии с экономическими циклами различной длительности (короткие, средние, большие), которые исследовались разными учеными на протяжении XIX-XXI вв.

По мнению некоторых авторов (Шумпетер, Шпитгоф и др.) для экономических циклов лучшим показателем является потребление стали. Отметим, что поиск данных для показателя «потребление стали» очень трудоемок. Более доступны данные по генерации, экспорту и импорту электроэнергии. Обоснуем корректность выбора электроэнергии как интегрального экономического показателя развития социума.

Сравним два показателя развития промышленности по данным Росстата [2] (см. рис. 1):

а) выплавка стали: 1988 г. – начало кризиса, достигшего «дна» в 1994 г.; 1995 г. – начало кризиса, достигшего «дна» в 1998 г.; 2007 г. – начало кризиса, достигшего «дна» в 2009 г.;

б) генерация электроэнергии: 1990 г. – начало кризиса, достигшего «дна» в 1998 г.; 2008 г. – начало кризиса, достигшего «дна» в 2009 г.

Оба показателя могут применяться для оценки состояния экономики страны и позволяют сделать выводы: черная металлургия России не достигла уровня производства 1989 года, но в целом ситуация в стране стабилизировалась.

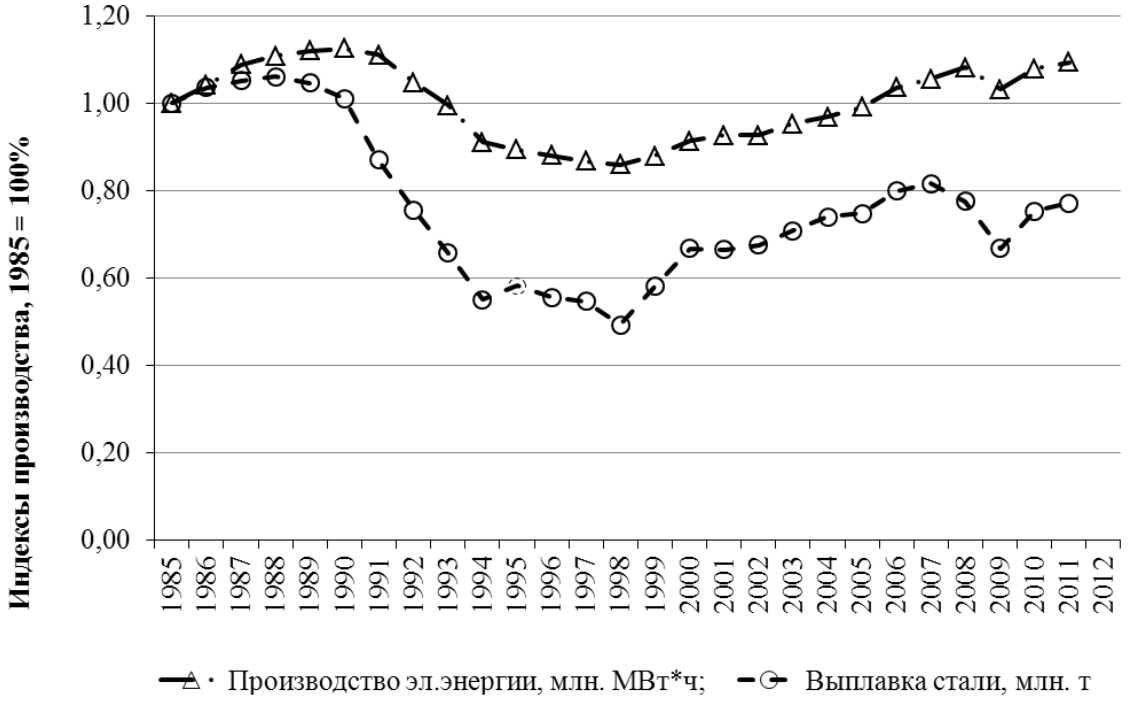


Рис. 1. Индексы производства электроэнергии и стали в РФ (1985 г. = 1)

Если индекс выплавки стали позволяет точно определить кризисные ситуации в отрасли, то индекс генерации электроэнергии показывает ситуацию в социуме: электроэнергия потребляется не только предприятиями промышленной сферы экономики, но и предприятиями сферы услуг, а также населением.

В России периоды первых двух средних экономических циклов (СЭЦ) в РФ известны: 1990-1998 и 1998-2008. Третий СЭЦ начался в 2008 г. и вероятно завершится в 2018±1 г.

Для динамичного развития предприятий тяжелой промышленности необходима реализация в полном объеме плана ГОЭЛРО-2, в рамках которого предполагается построить по базовому варианту 120 энергоблоков для ТЭС, 443 энергоблока для 23 новых ГЭС и 37 энергоблоков для АЭС [3].

Рассмотрим ситуацию в турбиностроении, являющейся одной из важнейших частей энергетического машиностроения РФ.

С 1985 г. развитие электроэнергетики и энергетического машиностроения замедлилось, что видно по динамике индекса производства энергетических турбин (см. рис. 2), который можно брать в качестве ин-

тегрального показателя состояния указанных отраслей, так как для генерации электроэнергии на ТЭС и АЭС используются паровые турбины, на ГЭС – гидравлические турбины и т.д. На основе статистических данных [2] можно выделить в турбиностроении начало спадов объемов производства: 1985 и 2008 годы (см. рис. 2).

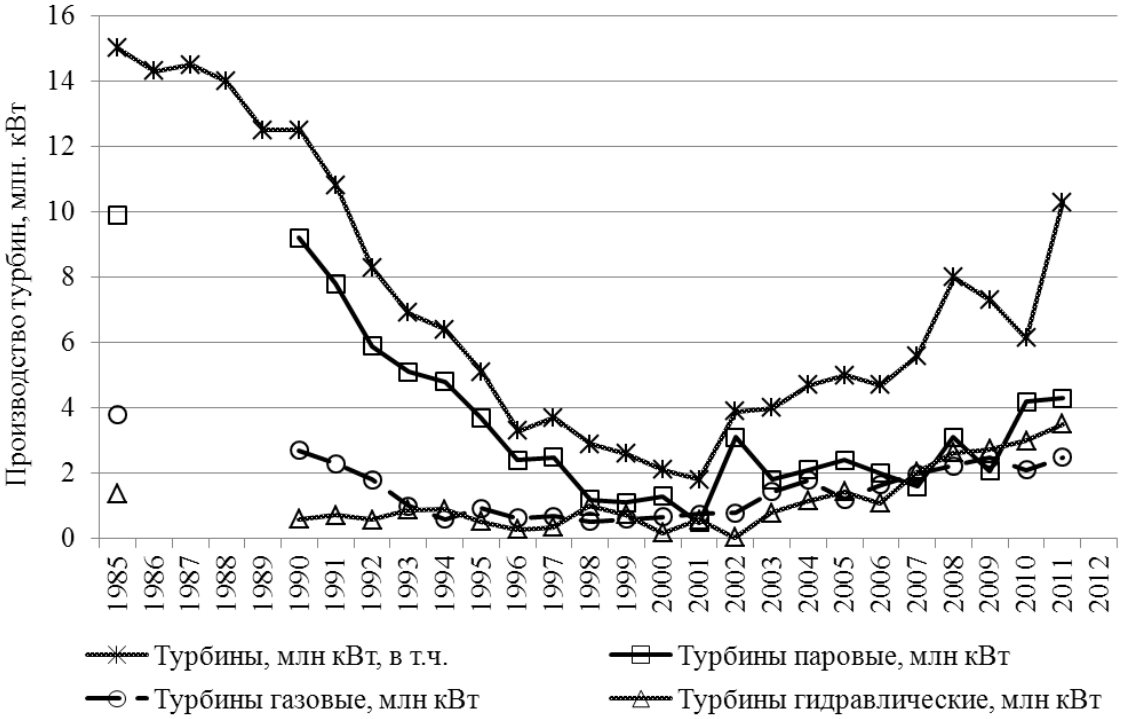


Рис. 2. Производство турбин в РФ

Реализация плана ГОЭЛРО-2 изменит ситуацию в энергетическом машиностроении, так как строительство новых энергоблоков предполагает изготовление турбин (паровых, газовых, гидравлических), котлоагрегатов, парогенераторов, ядерных реакторов и т.д., а также постоянное обновление парка металлорежущих станков.

Энергетическое машиностроения является одним из крупных потребителей металлорежущих станков с ЧПУ, электроэнергии и сталей со специальными свойствами: теплотехническое и электрогенерирующее оборудование имеет сложную конфигурацию и должно работать в условиях высоких температур и давлений.

В логистике существуют базовые модели: тяни и толкай. Применение принципов этих моделей к выбору стратегии развития крупных машиностроительных предприятий в составе многоуровневых структур позволяет построить «цепочки» развития отраслей, в случае если их «тянет» электроэнергетика:

- электроэнергетика – энергомашиностроение – металлургический комплекс;
- электроэнергетика – станкостроение – приборостроение.

На XIII-м Международном промышленном форуме «Российский промышленник» (27.09.-01.10.2011, г.Санкт-Петербург) были представлены предприятия, вошедшие в промышленные кластеры Санкт-Петербурга: инновационно-технологический кластер машиностроения и металлообработки; кластер аэрокосмического приборостроения; кластер радиоэлектроники; промышленно-инновационный кластер транспортного машиностроения «Метрополитены и железнодорожная техника». Кроме того, в Санкт-Петербурге был создан (29.09.2011) судостроительный кластер с целью сохранения судостроительной отрасли. Можно сделать вывод, что создание кластеров является попыткой компенсировать разрушенную отраслевую систему управления промышленностью.

Выводы

1. Индексы производства электроэнергии могут применяться для уточнения длительностей экономических циклов; индексы производства турбин – для оценки развития энергетического машиностроения; индексы выплавки стали – для оценки уровня развития черной металлургии.

2. Развитие промышленных многоуровневых структур интенсифицирует формирование промышленно-территориальных кластеров с целью развития экономики субъектов РФ.

3. Электроэнергетика (как энергетическая основа современной техногенной цивилизации) должна быть выбрана одной из приоритетных отраслей в стратегии развития страны с целью повышения уровня энергетической и технологической безопасности путем восстановления промышленных предприятий в энергомашиностроении, станкостроении, приборостроении и т.д.

Литература

1. Стенограмма Послания Владимира Путина Федеральному Собранию // Российская газета – Федеральный выпуск. – 2012. – 13 декабря. – № 5960 (287). [Электронный ресурс]. URL: http://www.rg.ru/2012/12/12/stenogramma-poln.html (дата обращения 14.01.2013)

2. Россия в цифрах. 2012: Крат. стат. сб. / Росстат – М., 2012. – 573 с.

3. О Генеральной схеме размещения объектов электроэнергетики до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 февраля 2008 г. № 215-р (вместе с «Генеральной схемой размещения объектов электроэнергетики до 2020 года») // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 11 (ч. II). – ст. 1038.

Сенникова А.Е., Жминько А.Е., Ворокова Н.Х.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

г. Краснодар, Кубанский Государственный аграрный университет

Согласно одному из определений, система – это средство достижения цели. При этом часто процесс достижения сопровождается появлением проблем, которых нет в реальном мире. Для решения проблем предлагается использовать «этапы прикладных системных исследований»:

1. Фиксация проблемы.

2.Диагностика проблемы.

3.Составление списка стейкхолдеров.

4.Выделение проблемного месива (mess) и извлечение сведений путем построения все более содержательных моделей.

5.Определение конфигуратора (минимального набора профессиональных языков), определяющегося природой проблемы.

6.Целевыявление – определяется предметной областью, а также целями системного анализа или ТЭТ (техническими, технологическими, экономическими, экологическими требованиями) при решении задачи системного проектирования.

7.Определение критериев.

8.Экспериментальное исследование системы.

9.Построение и усовершенствование моделей.

10.Генерирование альтернатив.

11.Выбор или принятие решения по результатам двух предыдущих этапов.

12.Реализация улучшающего вмешательства.

В качестве примера приложения методики для случая наличия структурированных данных была рассмотрена задача типологизации сельскохозяйственных предприятий, разработанная с учетом использования основных типов ресурсов, для разработки политики государственной поддержки.

С целью обоснования выбора инструментария для решения задачи типологизации проведен обзор основных существующих подходов в прикладной статистике и интеллектуальном анализе данных с точки зрения процесса формирования знаний по Р. Акоффу («факты – информация – данные – знания – понимание – мудрость»*) (рис.1), что позволило де-*

тализировать методику прикладных системных исследований применительно к дифференциации сельскохозяйственных предприятий.

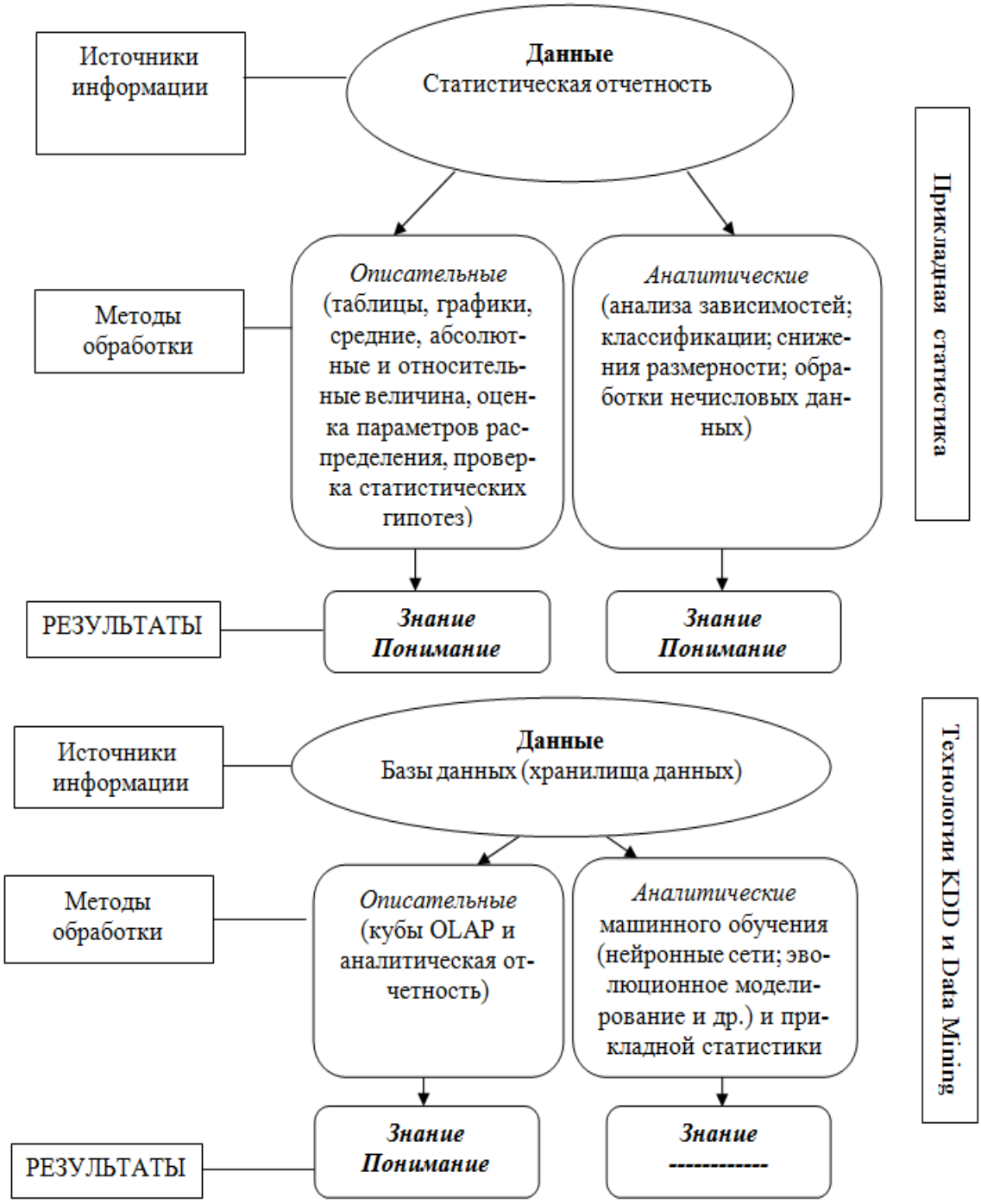


Рис. 1.Классификация методов анализа структурированных данных с точки зрения процесса формирования знаний

Для обоснования необходимости разработки направления господдержки в части формирования основных производственных ресурсов

сельскохозяйственных предприятий, на основании ретроспективных данных, изучено состояние ресурсного обеспечения сельскохозяйственного производства Краснодарского края за 2008-2010 гг. на основании статистической отчетности, 101-го сельскохозяйственного предприятия, 17 районов Центральной зоны Краснодарского края.

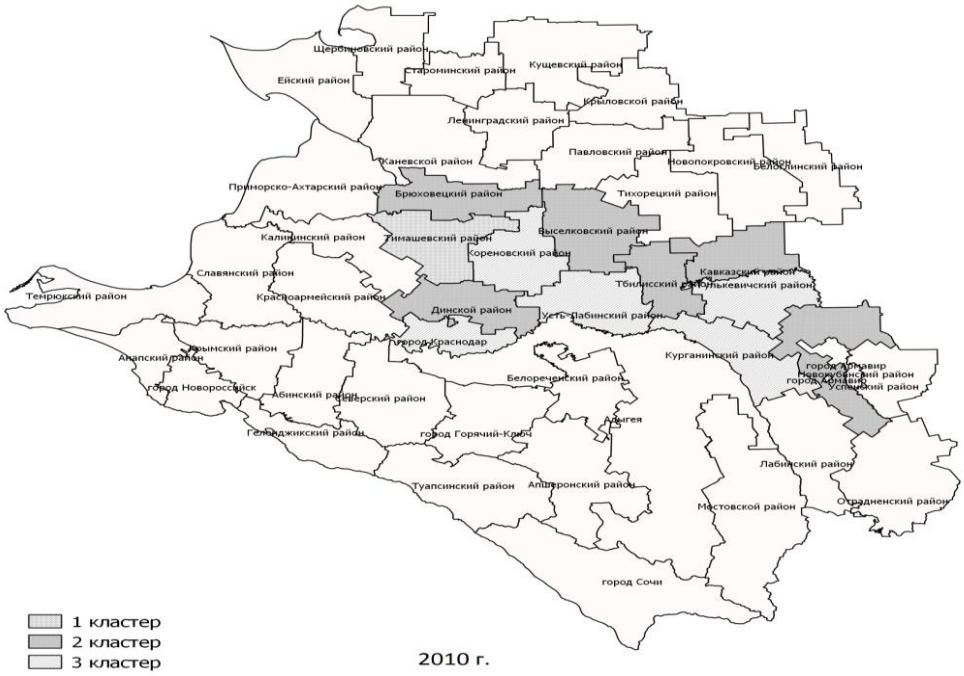


Рис. 2. Визуализация эффективности использования трудовых ресурсов в Центральной зоне Краснодарского края

Таблица 1

Результаты кластерного анализа по уровню эффективности использования трудовых ресурсов, 2010 г.

Показатель	1 кластер (лидеры)	2 кластер (средние)	3 кластер (ниже среднего)
Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах в расчете на 1 работника, тыс. руб. Y_1	764,74	610,06	422,11
Фондовооруженность, тыс. руб. X_6	1615,54	867,16	466,76
Площадь с/х угодий на 1 работника, га X_{10}	25,51	24,00	17,62
Продолжительность рабочего дня, часов X1	7,98	7,31	7,50
Энерговооруженность, л.с. X5	71,03	58,82	50,95

Таблица 2

Результаты эконометрической оценки модели «within» регрессии (зависимая переменная: ln (стоимость валовой продукции в текущих ценах в расчете на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.), R^2 = 0,643

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка
lnX_{14} (производственные затраты растениеводства в расчете на 100 га пашни, тыс. руб.)	0,4041***	0,0633
lnX_{15} (фондообеспеченность, тыс. руб.)	0,3197***	0,0838
lnX_{19} (численность работников сельского хозяйства на 100 га сельскохозяйственных угодий, чел.)	0,2764***	0,0905
lnX_{22} (удельный вес машин и оборудования в стоимости основных фондов, %.)	0,0716***	0,0871
kw_1	0,2413***	0,1085
kw_2	0,2963***	0,0501
$kw3$	0,2517***	0,0789
kl_1	0,4092***	0,1446
kl_2	0,2179**	0,1723
kl_3	0,2770**	0,1661
kc_1	0,1037**	0,0491
kc_2	0,1032***	0,0430
kc_3	0,1040**	0,0549
$d2008$	0,0302**	0,0356
$d2009$	0,0458**	0,0351
$d2010$	0,0586**	0,0343
$cons$	-1,6979***	0,5228
Скорректированный коэффициент детерминации	0,6427	
***, **, * - уровни значимости 1%, 5% и 10 % соответственно; kw_i – кластеры по труду; kl_i – кластеры по земле; kc_i – кластеры по капиталу, i=1, 2, 3		

Отобранные 30 показателей, которые характеризуют эффективность использования основных производственных ресурсов, были разделены на три группы: трудовые, земельные и основные фонды (капитал). В качестве метода отбора факторов был использован метод главных

компонент, с вращением по методу нормализованный варимакс. Проведенный нами кластерный анализ позволяет сделать вывод о том, что всю рассматриваемую совокупность сельскохозяйственных организаций можно разделить на три группы. Визуализация эффективности использования трудовых ресурсов в 2010 г. представлена на рис. 2.

Для учета эффекта времени, с использованием аппарата панельной регрессии, была рассмотрена эконометрическая модель оценки эффективности использования ресурсов, включающая логарифмы всех переменных, выбранных после проведения типологизации сельскохозяйственных предприятий, на основе редукции и стратификации данных, а также фиктивные переменные, характеризующие класс и год.

Из полученной модели панельной регрессии с фиксированными эффектами (табл. 2) видно, что все кластеры значимы, но статистическая значимость несколько уменьшается в последовательности труд – земля – капитал.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод о необходимости разработки политики целевой государственной поддержки крупных и средних сельскохозяйственных предприятий в части формирования основных ресурсов, что необходимо для решения проблем Продовольственной безопасности и сохранения сельского хозяйства в России.

Сидорова Л. Е., Сидоров С. В., Шарафутдинов Р. Я.

О НЕКОТОРЫХ КРИТЕРИЯХ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ С ПРОТИВОРЕЧИЯМИ

Новокузнецк, Сибирский государственный индустриальный университет

Экономика - это технология создания богатства, как личного, так и общественного богатства или блага. Богатства создаются за счёт свободы предпринимательства, за счёт свободы творчества, за счёт «рабского» труда, за счёт валютных или торговых войн, за счёт приватизации, за счёт национализации и т. п. Богатство создаёт условия, которые определяют качество жизни. Существует неравномерное распределение богатств, как в мире, так и по стране. Цель зрелой демократии - существенное сокращение неравенства. Создание условий, благоприятных для предпринимательства.

Под общественным богатством понимается: дееспособная экономика, национально ориентированная интеллектуальная элита, достаточ-

ная обороноспособность, современные транспортные системы, продовольственная безопасность, современные эффективные технологии, современное оборудование, хорошие условия труда, интересная работа, мотивированные научные коллективы, трудовые творческие коллективы, их знания, опыт, адекватное образование, эффективная медицина, безопасность, численность населения, продолжительность жизни.

Корни демократии - это справедливое самоуправление, свободное волеизъявление избирателей, общественная нравственность. В предвыборной борьбе допустимо управление избирателем с помощью пакета общественных благ. В практике управления избирателем возможны популизм и пропаганда. Основа демократии - представительный институт согласования интересов, постоянный поиск баланса частных и общественных интересов. Движущие силы - «люди длинной воли», бизнес, политические партии, общественные организации, профсоюзы, религиозные объединения. Эффективность экономики, эффективность общественного труда, величина общественного богатства взаимосвязаны и определяют предоставляемый всем субъектам экономического процесса пакет общественных благ. Пакет общественных благ это - современные технологии производства товаров и услуг, адекватное образование, качество жизни, уровень жизни, качественная медицинская помощь, размер социального пособия, современные социальные блага, социальная поддержка, пенсионное обеспечение. Тарифы на электроэнергию, воду горячую и холодную, отопление жилья, стоимость газа и угля, топлива для автомобиля, тарифы на связь, почтовые услуги, транспорт и т. п. Льготное налогообложение. Справедливое наказание за преступления.

Менеджмент отвечает за умение создавать общественные богатства. Критерии эффективности менеджмента - скорость накопления или исчезновения богатств, личных и общественных, равномерность распределения богатств, уровень неравенства, предлагаемый бизнесу пакет общественных благ.

Экономическую систему российской федерации обвиняют в неэффективности, негибкости, в неразумном сочетании общественного и индивидуального богатства, коррупции, большом влиянии «теневой экономики» на принимаемые решения, экономическом бездействии. С целью повышения эффективности национальной экономики проводятся реформы, осуществляется приватизация. В результате приватизации декларируется формирование эффективного собственника, среднего класса, экономики знаний. Предполагается сделать экономику гибкой, эффективной, а труд более свободным. Создать собственную технологию производства богатств, учитывающую особенности национального менталитета.

Общественная нравственность определяет ограничения, допустимые, возможные действия, как в процессе создания богатств, так и в процессе реформирования плановой экономики. Важный индикатор хода реформ - характер изменений общественной нравственности в процессе реформ. При изменении экономической системы база общественной нравственности изменяется, важен вектор изменений. Возможные изменения описывает лингвистическая переменная «состояние человеческой среды трудового коллектива». Трудовые коллективы определяют стратегический потенциал бизнеса, возможности создания богатств, возможность создания экономики, более эффективной, чем плановая.

Переход от плановой экономики к более конкурентоспособной, рыночной, инновационной - это процесс, растянутый во времени. Процесс, когда большая и сложная социально экономическая система, находится в состоянии, когда по воле чиновников, сосуществуют и переходят друг в друга разные формы государственной собственности. В процессе рыночных изменений, появилась возможность для создания личного богатства, за счёт присвоения общественного богатства, за счёт изменения форм собственности. Реформирование идёт при стремлении к обогащению одних и юридической безграмотности и экономической пассивности других. В условиях приватизации морально - нравственные нормы нарушаются.

В процессе реформирования, зачастую, «эффективным» бизнесменом считается тот, кто смог больше приватизировать. Кому чиновники и личные связи позволили это сделать. В результате возникает целая индустрия обогащения, паразитирующая на недостатках госуправления в переходный период.

Когда в обществе, длительное время сосуществуют «колониальная» экономика, «теневая экономика» и экономика знаний, возникает противоречивая социально - экономическая система, где богатство создаётся за счёт свободного творчества, за счёт принуждения работать и приватизации, одновременно. Возможность быстро разбогатеть в результате приватизации, раздела общественного богатства разрушающе действуют на общественную нравственность. В условиях приватизации выясняется, что «благородный дикарь» (советский народ) имеет национальность, обостряется борьба между личными эгоистическими и общественными интересами. Она проявляется на личном индивидуальном уровне, на уровне этнических групп, на уровне международной конкуренции, на уровне корпораций, на уровне государственных институтов.

В результате тотальной приватизации уменьшается общественное богатство, снижается качество многих услуг, исчезает «дружба народов». На месте «дружбы народов», возникла конкуренция национальных общин и влиятельных кланов, за общественную (государственную) соб-

ственность, которая, в зависимости от состояния человеческой среды, может принимать негативные формы.

Конкуренция влиятельных кланов за собственность порождает антагонизм стратегических целей. Возникает конфликт стратегических интересов, разных групп «благородных дикарей» и как следствие, возникают: избыточность потенциального командования, эффект «паралича воли», экономическое бездействие, перманентные реформы ради реформ. Консервация переходного состояния реформируемой экономики (возможности для личного обогащения, за счёт приватизации) на длительное время.

В условиях переходной экономики, аппарат принуждения тоталитарной экономики ликвидируется, теряет дееспособность или начинает действовать адресно, принимая непосредственное участие в конкурентной борьбе за собственность. Трудовые коллективы и их руководители остаются без «надсмотрщика» и постепенно деградируют, колониальный бизнес разваливается, сокращается возможность для честного бизнеса. Экономика теряет дееспособность. В условиях антагонизма стратегических целей, в реформируемой экономике по-прежнему действуют правила «колониальной» экономики.

В новых условиях место аппарата принуждения занимают методы психологического воздействия на избирателя, манипулирование поведением: пропаганда и мотивация. В условиях перманентных реформ, роль пропаганды возрастает. Неоднозначность социально - экономических процессов, ошибки, недостатки управления, создают большие возможности для манипулирования, делают пропаганду актуальной.

Задача пропаганды - путём психологического воздействия проецировать в сознание «благородного дикаря» нужные теневому бизнесу и коррумпированным чиновникам модели поведения. Объяснять причины «урезания пайков на шоколад», в условиях новой инновационной экономики. Пропаганда - это психологическое воздействие на сознание «благородного дикаря» в нужном направлении, с целью манипулирования - поведением «благородного дикаря» (избирателя), при продавливании нужных решений. Альянс коррумпированной власти, «колониального» бизнеса, коррумпированных чиновников от науки, культуры и средств массовой информации позволяет многократно усилить воздействие пропаганды, помогает решать вопросы приватизации в своекорыстных интересах коррумпированных чиновников и «теневой» экономики.

Когда в обществе, длительное время сосуществуют, как минимум, три экономики: «колониальная», «теневая» и экономика знаний - для каждого типа экономики необходимы и готовятся учебными заведениями свои кадры. Поэтому существуют противоречивые требования к образованию со стороны бизнеса, противоречивые требования реформы

образования. Технология создания богатств определяет требования к образованию. Для решения задач манипулирования подходит и фальшивый диплом. Управлять, манипулируя, можно только малообразованными, недальновидными людьми в условиях их неравенства и незнания своих интересов, своей природы. Чтобы манипулировать, надо культивировать недостатки, пороки и ограничивать возможности для обучения, бизнеса и творчества.

Проблемы экономики, соответствуют противоречиям в образовании. Индикатором качества управления социально - экономической системой с противоречиями служат реалии образования и экономики, принципы приватизации, принципы формирования и распределения общественного богатства, скорость создания богатства, степень неравенства. Отношение к проблемам: можно ли открыто обсуждать существующие проблемы или надо врать и говорить, что «всё хорошо». По характеру отношения к проблемам в трудовом коллективе высшего учебного заведения, можно диагностировать качество управления реформами. Есть три варианта отношения к проблемам.

1. Люди не осознают существующих проблем.

2. Люди знают о проблемах и молчат. Обманывают. Игнорируют. Ждут сигналов.

3. В рамках представительного и компетентного собрания происходит открытое обсуждение существующих проблем и согласование интересов. Существует постоянно действующий механизм согласования интересов. Существует общественный договор, в рамках которого идут реформы, планирование действий, направленных на ликвидацию конфликтов, препятствующих развитию.

По характеру изменения человеческой среды трудового коллектива, можно диагностировать: существует развитие или нет. Состояние человеческой среды, определяет реальный горизонт планирования. В различных состояниях человеческой среды разный горизонт планирования. Атрибут эффективного управления - стратегическое мышление.

Основные движущие силы реформ и развития бизнеса, определяют реалии экономики. Движущие силы трансформации переходной экономики противоречивы и всё время размываются. Устойчиво развивающаяся, конкурентоспособная, в рамках глобального рынка национальная экономика, способна предложить всем участникам экономического процесса, такой пакет общественных благ, от которого трудно отказаться.

Глухов В.В., Сюняева Д.А.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДОЛОГИИ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Санкт-Петербург, СПбГПУ

В современном бизнесе вопрос перехода от функционального управления к процессному все чаще рассматривается как эффективный способ воздействия на внутренние бизнес-процессы работы компании. Горизонтальное восприятие задач помогает всегда видеть конкретного промежуточного или конечного потребителя; сокращать бюрократическую составляющую работы; видеть четко обозначенный и принятый всеми заинтересованными лицами результат в рамках бизнес-процесса. В свете этих задач особую значимость приобретает качество выделения и описания бизнес-процесса. Моделирование бизнес-процессов – это основополагающий этап в процессном подходе, позволяющий отразить понимание потока работ в виде формальной модели, состоящей из взаимосвязанных операций.

К числу наиболее распространенных типов методологий относят:

Моделирование бизнес-процессов Business Process Modeling	Описание потоков работ Work Flow Modeling	Описание потоков данных Data Flow Modeling
Бизнес-процесс здесь – это особый ресурс, непрерывно адаптируемый к постоянным изменениям, описываемый в разной детализации с использованием формальных нотаций.	Диаграмма DFD показывает материальные и информационные потоки и не говорит о временной последовательности более детализированных работ.	Диаграмма WFD имеет логические операторы, события начала и конца процесса, элементы временных задержек. WFD отражает альтернативы принятия решений.

В зависимости от цели описания бизнес-процессов, определяется и методология описания. Укрупненно можно выделить: верхний уровень (используется для общего понимания последовательностей в каком-либо процессе. Основные пользователи – менеджеры высшего звена); уровень управления потоками работ и данных (используется непосредственными владельцами процесса в повседневной деятельности. Основные пользователи – линейные руководители, основной персонал); уровень управления форматом данных (используется при автоматизации деятельности,

характерна высокая детализация. Основные пользователи – архитекторы IT).

Так, в зависимости от задачи описания бизнес-процесса и следственно, степени ее детализации, в современном менеджменте предложено большое число методологий. Ни одна методология не позволяет впоследствии использовать полностью только машинную доработку.

Методология	Комментарии
Basic Flowchart	Нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса. Нотация поддерживает декомпозицию на подпроцессы.
SADT	Одна из первых методологий. Представляет собой совокупность методов, правил и процедур, предназначенных для построения функциональной модели объекта. Функциональная модель SADT отображает функциональную структуру объекта, т.е. производимые им действия и связи между этими действиями.
Серия IDEF (IDEF0-14)	Решает задачи по отражению и анализу модели деятельности широкого спектра сложных систем. Широта и глубина обследования процессов определяется самим разработчиком. Имеет диаграммы в диапазоне от функционального моделирования до исследования бизнес ограничений.
CFFC (аналогично и BPMN)	Нотация «Процедура» используется для представления алгоритма выполнения процесса, однако с использованием дорожек, обозначающих исполнителей действий процесса.
UML (и аналогично CDIF	Для описания бизнес-процессов используются диаграммы активностей, которые несколько схожи в нотациями CFFC и BPMN.
BPEL	Представляет собой xml-нотацию для описания бизнес-процессов. Рассматривает бизнес-процесс как связанную последовательность веб-сервисов. Совместная разработка IBM, BEA, Microsoft, SAP, Siebel. Основной недостаток – ориентация только на автоматические процессы.
BPEL4People	Расширяет возможности BPEL для описания взаимодействия процессов и людей.
EPC	Диаграмма, описанная в нотации EPC (событийная цепочка процессов), представляет собой упорядоченную комбинацию событий и функций. Для каждой функции могут быть определены начальные и конечные события, участники, исполнители, материальные и документальные потоки, сопровождающие её. В нотации EPC ветвление стрелок осуществляется с использованием операторов.

Приведенный перечень не является исчерпывающим. Выбор той или иной методологии моделирования, так же как и инструментов (средств IT) ее моделирования, зависит от преследуемых компанией целей.

Фомченкова Л.В.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ»
в г. Смоленске

Технологическая составляющая методологии стратегического анализа получила свое развитие в рамках позиционной и ресурсной концепций стратегического менеджмента. Известные механизмы и инструменты исследования текущего состояния организации и тенденций развития внешней среды основаны на методах, которые могут быть сгруппированы следующим образом:

– методы анализа внешней среды (STEP-анализ (другие варианты – PEST, STEEP, TEMPLES), метод профиля среды, метод ключевых вопросов, анализ сценариев);

– методы анализа отрасли и конкуренции (карта стратегических групп, модель «5 сил», анализ стоимостных цепочек, анализ ключевых факторов успеха и движущих сил отрасли, анализ конкурентов и посредников);

– методы анализа внутренней среды (SNW-анализ, бенчмаркинг бизнес-процессов, анализ ресурсов на основе рыночных тестов);

– модели стратегического позиционирования (матрица BCG; модели GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Хофера – Шендела);

– методы анализа развития (SWOT-анализ, кривая опыта, матрица «товары-рынки», GAP-анализ, модель жизненного цикла, метод SPACE).

Большинство методов и моделей анализа разработано в рамках позиционной концепции. Среди оригинальных инструментов ресурсной концепции особого внимания заслуживает аналитическая схема VRIO, предложенная Дж. Барни. Среди успешных разработок необходимо отметить модель жизненного цикла способностей К. Хелфата и М. Петераф, метод реальных опционов, кейс-метод. Для оценки эффективности стратегий в последнее время широко используют модель экономической добавленной стоимости (EVA) и концепцию сбалансированной системы показателей (BSC).

Подавляющее большинство методов анализа является статичными и описательными, представляющими ситуацию в определенный момент времени настоящего или будущего и не рассматривающими переходных процессов. Попытки совмещения моделей (например, модели «5 сил» и STEP-анализа) или проведения анализа для разных моментов времени

позволяют отчасти придать его результатам динамический характер, но полностью не решают проблему статичности. Кроме того, данные методы зачастую претендуют на универсальность, в то время как отраслевые и рыночные условия могут значительно различаться, а возможности предприятия по изменению внешней и внутренней среды зависят от многих специфических факторов. Дальнейшее развитие инструментов стратегического анализа должно быть связано с использованием комплекса количественных и качественных оценок экономических и организационных факторов и процессов развития деловой среды, а также их причинно-следственных взаимосвязей.

Стратегический анализ динамических взаимосвязей элементов бизнес-системы предполагает сопоставление потенциалов рынков снабжения и сбыта и потенциала предприятия с целью выявления возможностей и ограничений для его организационно-экономического развития. Для решения данной задачи предлагается использовать аналитические матрицы и систему вопросов для проведения опроса экспертов. На основе возможных сочетаний уровней потенциала рынка сбыта и потенциала развития предприятия могут быть выбраны стратегические решения, позволяющие предприятию реализовать внешние и внутренние возможности. Дальнейшая диагностика функциональных составляющих потенциала развития предприятия позволяет выявить направления его совершенствования, которые могут быть реализованы за счет возможностей поставщиков и аутсорсеров. Для принятия решения о вертикальной интеграции или аутсорсинге бизнес-процессов предложено использовать модель «стоимостной цепочки» М. Портера, дополненную цепочкой рисков. Развитие данного метода стратегического анализа издержек связано с установлением связей между составляющими потенциала промышленного предприятия и видами экономической деятельности по созданию стоимости. Формируемая на основе исследования стоимостной цепочки и цепочки рисков стратегия позволяет определить основные направления их страхования и распределение ресурсов. Аналитическая бизнес-модель предприятия, совмещенная с картой стратегии, представляет собой инструмент перевода стратегических решений в систему целевых инновационных показателей. Она используется для контроля процесса развития предприятия на основе инноваций, а также позволяет учитывать организационно-экономические аспекты бизнес-процессов при разработке стратегии. Динамические нормативы в комплексе со сбалансированной системой показателей позволяют сформировать измерители эффективности организационно-экономического развития предприятия, отражающие реализацию стратегических решений в в динамике. Таким образом, появляется возможность преодоления внутренних про-

тиворечий стратегического анализа, проявляющихся через дуализмы динамики и статики.

Фомченкова Л.В., Фомченкова Т.В.

МОДЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ»
в г. Смоленске

В условиях усиления интеграционных тенденций в экономике, вызванных углублением глобализации рынков, и ужесточения конкурентной борьбы со стороны зарубежных производителей после вступления России в ВТО российские производственные организации вынуждены искать новые пути повышения своей конкурентоспособности и эффективности. Организация и планирование производства на основе внедрения принципов логистики открывают новые возможности для сокращения длительности производственного цикла, повышения качества обслуживания потребителей и уменьшения производственных издержек. Среди большого количества логистических решений в сфере производства, реализуемых в настоящее время, можно выделить несколько базовых, ориентированных на оптимизацию общих логистических издержек, сервиса, производительности.

Производственная стратегия представляет собой совокупность организационных, технологических и ресурсных решений, поддерживающих реализацию конкурентной стратегии. В свою очередь она определяет планирование производственных мощностей, изменение технологии, схемы запуска в производства новой продукции, степень автоматизации технологических процессов и т.п. Известные модели производственной стратегии сосредотачивают внимание на эффективном использовании потенциала, внешних возможностей и сильных сторон или ориентированы на заимствование лучших практик и внедрение микрологистических производственных систем. Однако ни одна из них не учитывает стадию организационного жизненного цикла, а значит, в полной мере не отвечает текущим и перспективным целям и задачам. Формирование модели производственной стратегии, поддерживающей стратегические решения относительно будущего экономического развития, является актуальным, поскольку способствует росту эффективности и конкурентоспособности организации.

Одной из популярных в последние годы является модель жизненного цикла организации И. Адизеса, в которой выделено 10 стадий, характеризующих приоритеты управления. На стадии «Младенчество» основной задачей является разработка и реализация новой технологии, вос-

требованной рынком, поэтому ключевым элементом модели производственной стратегии должна быть технологическая составляющая. На стадии быстрого роста («Давай-давай») происходит неконтролируемый быстрый рост объемов продаж при невысоком качестве и неудовлетворительном послепродажном обслуживании за счет реализации производственного потенциала. На стадии «Юность» акцент смещается на системы, структуру и правила. Производственные организации должны обеспечить внутреннюю интеграцию производства со всеми функциональными подсистемами для повышения эффективности бизнес-процессов, от которых зависит повышение полезности производимой продукции. Организации, осуществившие переход на стадию «Расцвет» должны попытаться сохранить данное положение как можно дольше за счет повышения технологической гибкости. На этапах, предшествовавших «Расцвету» («Давай-давай» и «Юность») организация накопила уже достаточный опыт эффективного осуществления бизнес-процесса производства совместно со всеми участниками системы создания стоимости. Опытные знания, как правило, являются неформализованными, следовательно, одной из основных задач на этапе «Расцвета» становится формализация и институционализация знаний и их распространение в организации. Для этого необходимо обеспечить внутреннюю интеграцию на основе построения эффективных производственных структур и систем обучения производственного персонала. Внешнюю интеграцию (связь организации с внешней средой) обеспечивает созданная сеть партнеров и дочерних организаций. Подобная децентрализация стимулирует предпринимательство и не допускает наступления упадка. На стадии «Закат» происходит стабилизация достигнутых результатов за счет внедрения локальных инноваций, обеспечивающих диверсификацию производства для снижения рисков. Модель производственной стратегии существенным образом не изменяется, а ключевым элементом является ресурсный потенциал. Дальнейшие стадии организационного развития («Аристократизм», «Ранний бюрократизм», «Бюрократизм» и «Смерть») связаны с обеспечением заданного уровня рентабельности производства для выживания организации. Основными задачами в сфере производства становятся минимизация издержек, соблюдение норм и стандартов. При этом не растет производственный потенциал, не изменяются технологии, не внедряются инновации, что приводит к сокращению, а затем и прекращению деятельности.

Таким образом, для обеспечения долговременного эффективного функционирования организации необходимо обеспечить непрерывную реализацию организационных, технологических, продуктовых и др. инноваций. При этом ключевым элементом производственной стратегии должны стать инновационные решения, позволяющие перестроить биз-

нес-модель и эффективно реализовать экономический потенциал всех участников процесса создания стоимости.

Чуркин В.И.

ВЫБОР ЭКСПЕРТНЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Актуальность. Настоящая работа посвящена выбору решений в неструктурированных (имеют лишь качественное описание) и слабоструктурированных (сочетающих количественные и качественные зависимости) задачах. Часто задача принятия решения сводится к выбору альтернатив на основе их оценок по ряду критериев. Однако, более корректно оценивать с помощью критериев не альтернативы, а исходы (последствия, состояния), к которым они приводят. Связь между выбираемыми альтернативами и исходами определяется реализационной структурой [1] (в контексте задач динамического управления можно считать, что реализационная стркутура определяет связь между текущим состоянием, альтернативой и будущим состоянием). В случае, когда альтернатива порождает только один исход (простая реализационная структура), разницы нет (принятие решения в условиях определенности). В более общем случае (принятие решения в условиях риска) их следует различать.

Учет последствий альтернатив в методе ЭСИМ. Для принятия решений в неструктурированных и слабоструктурированных задачах в работе [2] был предложен Экспертно-Статистический Иерархический Метод (ЭСИМ или Expert Statistical hIerarchical Method - ESIM). В ряде работ этого автора были предложены: методы оценки компетентности экспертов и учет различий в компетентности при проведении экспертиз; различные методы агрегирования индивидуальных предпочтений экспертов; был предложен метод экспресс-ЭСИМ, позволяющий выполнять ранжирование на основе оценок единственного эксперта и др. По сути, эти результаты полезны на следующих стадиях экспертного оценивания [3]: разработка сценария проведения сбора и анализа экспертных оценок; подбор экспертов и формирование экспертной комиссии; проведение сбора экспертной информации; компьютерный анализ экспертной информации.

Метод ЭСИМ содержит несколько этапов, они представлены в табл. 1. В этой таблице отдельно выделены этапы, которые могут выполняться программно.

Таблица 1. Этапы метода ЭСИМ

Этап #	**Название**	**Комментарий**
1	Построение дерева декомпозиции критериев.	Экспертом выполняется декомпозиция обобщенных (подмножеств) критериев. Листья дерева декомпозиции – простые критерии.
2	Локальное ранжирование критериев.	Выполняется экспертом, причем каждый раз среди сыновей одного узла дерева декомпозиции, что обеспечивает их сравнимость.
3	Глобальное ранжирование критериев.	Используется следующий принцип: если *A* корень поддерева, а *B* и *C* его сыновья, причем *B* важнее *C*, то все потомки *B* важнее потомков *C*.
4	Ранжирование альтернатив по каждому простому критерию.	Выполняется экспертом.
5	Лексикографическое ранжирование альтернатив по глобально упорядоченному множеству простых критериев.	Выполняется программно на основе результатов этапов 3 и 4.
6	Статистическая обработка индивидуальных результатов экспертов.	Программно выполняется агрегирование индивидуальных предпочтений альтернатив (строится агрегированная ранжировка).

Поскольку, эксперты указывают свои предпочтения в виде ранжировок (результаты агрегирования также представлены ранжировками), то не возникает проблема нетранзитивности. В общем случае, в данном методе не фиксируется множество критериев и каждый эксперт свободен в выборе множества критериев.

Для учета общей реализационной структуры (когда альтернатива может приводить к разным исходам) в условиях риска, в методе ЭСИМ потребуется следующая корректировка [6].

Таблица 2. Этапы метода ЭСИМ качественного ранжирования альтернатив в условиях риска

Этап #	**Название**	**Комментарий**
1	Построение дерева декомпозиции критериев.	Экспертом выполняется декомпозиция обобщенных (подмножеств) критериев. Листья дерева декомпозиции – простые критерии.
2	Локальное ранжирование критериев.	Выполняется экспертом, причем каждый раз среди сыновей одного узла дерева декомпозиции, что обеспечивает их сравнимость.
3	Глобальное ранжирование критериев.	Используется следующий принцип: если *A* корень поддерева, а *B* и *C* его сыновья, причем *B* важнее *C*, то все потомки *B* важнее потомков *C*.

Этап #	Название	Комментарий
4	Ранжирование *исходов* по каждому простому критерию.	Выполняется экспертом.
5	Лексикографическое ранжирование *исходов* по глобально упорядоченному множеству простых критериев.	Выполняется программно на основе результатов этапов 3 и 4.
6	Лексикографическое ранжирование альтернатив по упорядоченному списку исходов.	Выполняется экспертом, причем рейтинг альтернативы по каждому конкретному исходу тем выше, чем больше вероятность (шанс) следования данного исхода в результате реализации альтернативы.
7	Статистическая обработка индивидуальных результатов экспертов.	Программно выполняется агрегирование индивидуальных предпочтений альтернатив (строится агрегированная ранжировка альтернатив).

Таким образом, этапы 4-5 выполняются применительно к исходам, результатом чего является индивидуальная многокритериальная лексикографическая ранжировка исходов по степени их предпочтительности (или нежелательности). Кроме этого, на этапе 6 экспертом выполняется лексикографическое ранжирование альтернатив по упорядоченному списку исходов, причем рейтинг альтернативы $Альт_k$ по каждому конкретному исходу $Исх_i$ тем выше, чем больше вероятность (шанс) следования данного исхода $Исх_i$ в результате реализации альтернативы $Альт_k$ (поскольку эксперты оценивают эти вероятности, правда в порядковой шкале, то имеем ситуацию риска). В результате, альтернатива, после которой более желательный исход следует с большей вероятностью, получает преимущество. Этап 7 совпадает с этапом 6 в табл. 1.

Для использования количественного агрегирования (см. [4]), с целью получения количественных оценок, предлагается следующее.

Таблица 3. Этапы метода ЭСИМ количественного ранжирования альтернатив в условиях риска

Этап #	Название	Комментарий
1	Построение дерева декомпозиции критериев.	Экспертом выполняется декомпозиция обобщенных (подмножеств) критериев. Листья дерева декомпозиции – простые критерии.
2	Локальное ранжирование критериев.	Выполняется экспертом, причем каждый раз среди сыновей одного узла дерева декомпозиции, что обеспечивает их сравнимость.
3	Глобальное ранжирование критериев.	Используется следующий принцип: если *A* корень поддерева, а *B* и *C* его сыновья, причем *B* важнее *C*, то все потомки *B* важнее потомков *C*.

Этап #	Название	Комментарий
4	Ранжирование *исходов* по каждому простому критерию.	Выполняется экспертом.
5	Лексикографическое ранжирование *исходов* по глобально упорядоченному множеству простых критериев.	Выполняется программно на основе результатов этапов 3 и 4.
6	Количественное агрегирование индивидуальных ранжировок исходов.	Выполняется программно по результатам этапа 5. В итоге каждому исходу $Исх_i$ приписывается некоторое число $u(Исх_i)$ из интервала [0,1]. В широком толковании термина «полезность» можно рассматривать такое число как полезность исхода.
7	Ранжирование исходов по вероятностям их следования за альтернативами.	Выполняется экспертами для каждой альтернативы.
8	Количественное агрегирование индивидуальных ранжировок исходов по вероятностям их следования за каждой альтернативой.	Выполняется программно на основе результатов этапа 7. В итоге определяются вероятности следования за каждой альтернативой $Альт_k$ исходов $Исх_i$ (условные вероятности исходов $p(Исх_i/Альт_k)$).
9	Статистическая обработка.	Выполняется программно на основе результатов этапов 6, 8. На этом этапе каждой альтернативе $Альт_k$ приписывается полезность (ожидаемая полезность), равная мат. ожиданию полезностей всех исходов, как результат реализации данной альтернативы: $\bar{u}(Альт_k) = \sum_i u(Исх_i)\, p(Исх_i / Альт_k)$. Итоговое ранжирование альтернатив выполняется согласно величине их ожидаемой полезности $\bar{u}(Альт_k)$.

На этапах 6 и 8 применяется количественное агрегирование ранжировок. Поясним эту процедуру на примере этапа 8. На этом этапе надо найти числовые оценки вероятностей следования за каждой альтернативой $Альт_k$ всех исходов $Исх_i$ (субъективные оценки условных вероятностей исходов $p(Исх_i/Альт_k)$). Для этого на основе результатов этапа 7 строится турнирная таблица (матрица парных сравнений) и с помощью рандомизированного турнирного метода агрегирования (см. [4]) получается собственный вектор. Его компоненты и представляют соответствующие вероятности следования исходов $Исх_i$ после каждой конкретной альтернативы $Альт_k$.

Числовые оценки метода ЭСИМ количественного ранжирования альтернатив в условиях риска могут использоваться при распределении ассигнований по ряду направлений НИОКР (чем больше ожидаемая полезность – тем больше доля ассигнований) и др. Их можно перевести в абсолютную шкалу, если выполнить преобразование ожидаемой полезности по функции π-безразличия (см. [5]).

Вообще методы принятия экспертных решений в условиях риска целесообразно использовать, когда есть информация о вероятностях различных исходов. Например, в космическом страховом бизнесе для выбора метода страхования (самострахование, сострахование, перестрахование) при известных вероятностях исходов (запуск прошел без происшествий, при запуске произошло повреждение объекта страхования, при запуске произошла частичная гибель объекта страхования, при запуске произошла полная гибель объекта страхования) [7].

Литература

1. В.В. Розен. Математические модели принятия решений в экономике. Учебное пособие. – М.:Книжный дом «Университет», Высшая школа, 2002.- 288 с.

2. В.И. Чуркин. Повышение эффективности инвестиций с социальной составляющей. В сб.: Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011, с.169-178.

3. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебник для вузов. — М.: Экзамен, 2006. — 576 с.

4. В.И. Чуркин. Количественная агрегация предпочтений в экспертно-статистическом иерархическом методе упорядочения альтернатив. В сб.: Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: сборник научных трудов всероссийской научн.-практ. конф. - СПб.: Изд – во Политехн. Ун-та, 2012, с.123-130.

5. Г. Райфа. Анализ решений. М., Наука, 1977.- 406с.

6. В.В. Чуркин, В.И. Чуркин. Принятие экспертных решений в условиях риска. В сб.: Современные методы обеспечения эффективности и надежности в энергетике: труды Всероссийской научной конференции с международным участием. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012, с.246-251.

7.Ингосстрах: страхование космических рисков. http://www.ingos.ru/corporate/special/cosmos/

Шехтман А.Ю.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ КЛАСТЕРАМИ

г. Тольятти, Волжский университет имени В.Н. Татищева

Процессы глобализации, усиление конкуренции, развитие информационных технологий, растущая взаимосвязь между рынками капитала

и новыми технологиями, масштабный характер создания и использования знаний, технологий, продуктов, услуг, обусловили возникновение кластеров как институциональной основы инновационного развития и повышения конкурентоспособности регионов и страны в целом.

В развитых странах кластерная теория на практике начала применяться в начале 1990-х годов благодаря трудам М. Портера, М. Энрайта, Дж. Даннинга, Р. Мартина.

В отечественной практике применение кластерной теории связано с именами таких учёных, как М.К. Бандман, Н.Н. Колосовский, Н.И. Ларина, И.В. Пилипенко и др.

По определению профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера, «кластер или промышленная группа – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга» [7]. М. Портер также охарактеризовал признаки кластера, которые позднее экономисты стали называть «правилом четырех «К»»: 1) концентрация предприятий одной или смежных отраслей в одной географической точке; 2) конкурентоспособность выпускаемой ими продукции; 3) конкуренция за завоевание и удержание клиента; 4) кооперация с высокой степенью развитости.

Достижение экономических субъектов конкурентоспособности на рынке, способствует дальнейшему положительному влиянию на ближайшее окружение: поставщиков, потребителей, конкурентов. В свою очередь, успехи окружения оказывают положительное влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данного экономического субъекта.

В итоге формируется кластер – сообщество экономических субъектов, тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту конкурентоспособности друг друга.

Мировой опыт развитых стран убедительно доказывает как эффективность, так и неизбежную закономерность возникновения разного вида кластеров. В последние десять-пятнадцать лет формирование кластеров стало важной частью государственной политики в области регионального развития во многих странах мира. Интегрирующий характер кластерного подхода как инструмента регионального развития заключается в возможности комплексного решения задач: региональной стратегии, нацеленной на повышение конкурентоспособности экономики региона и хозяйствующих субъектов; промышленной политики, направленной на создание конкурентоспособного промышленного комплекса региона; перехода на инновационную модель регионального развития, развития конкурентной среды, малого и среднего бизнеса во взаимодействии с

крупным, повышения образовательного уровня в регионе, развития региональной инфраструктуры и др.

Опыт различных стран свидетельствует об отсутствии единых унифицированных механизмов по созданию, развитию и стимулированию кластеров. Поэтому для реализации вектора модернизации региональной экономики на базе кластерных принципов необходима разработка обоснованной кластерной политики, включающей детальный механизм формирования и государственной поддержки кластеров применительно к российским условиям [6].

Центральным этапом формирования кластерной политики является разработка *кластерной стратегии*, которая, в соответствии с принципом многоуровневости формирования, должна разрабатываться на уровне государства (национальная), на местном уровне (региональная) и на уровне субъектов кластеров (микроуровень). Исходя из обозначенного системного подхода, кумулятивного характера процессов кластеризации, а также роли кластеров в повышении конкурентоспособности экономических систем, региональная кластерная стратегия должна быть составной частью стратегии социально-экономического развития региона.

В современной экономике России существует острый дефицит стратегического подхода на всех уровнях управления. Между тем, именно системный подход к стратегическому управлению могло бы сыграть роль консолидирующего, координирующего и стабилизирующего фактора, средства поддержки инновационного экономического роста.

Эффективное функционирование кластера на каждой стадии своего жизненного цикла предполагает формирование адекватной особенностям конкретной стадии стратегии развития [3].

В работе Н.С. Григорьевой выделены следующие стадии жизненного цикла экономического кластера [1]:

1) зарождение кластера;
2) рост или развитие кластера;
3) стабилизация или зрелость кластера;
4) фаза бифуркации.

Особенность стадии зарождения состоит в агломерации хозяйствующих субъектов в кластер, интенсивной кооперации компаний относительно вида деятельности, позволяющей реализовывать совокупный потенциал и преимущества.

Стадия роста (развития) кластера характеризуется становлением эффективного взаимодействия между участниками кластера, вовлечением новых участников смежной или взаимосвязанной деятельности в рамках региона, активизацией формальных и неформальных институтов, обеспечивающих поддержку сотрудничества. На этой стадии проявляют-

ся эффекты от создания кластера как для отдельно взятой структуры и составляющих её субъектов, так и для региона в целом.

Стадия зрелости кластера характеризуется полным развитием внутренних и внешних связей участников кластера, возникновением институциональных координирующих органов. Формируются научно-исследовательские и образовательные институты, разрабатывающие технологии и готовящие кадры для нужд кластера. Начинают разрабатываться и внедряться организационные технологии по управлению кластером, формируется специализированное законодательство, принимаются специальные меры поддержки, отдельные налоговые решения, специальная система учета.

Фаза бифуркации определяется техническими, структурными технологическими и другими сдвигами, вслед за которыми происходит модификация кластера.

На основе обобщения результатов анализа стадий жизненного цикла кластеров [1,6,7] представим краткую характеристику стадий жизненного цикла кластера в табл. 1.

Таблица 1. Характеристика стадий жизненного цикла кластера

Стадия жизненного цикла	Характеристика
Зарождение	Появление системообразующей бизнес-идеи (базовая технология и наличие перспектив ее коммерциализации). Формирование связей между элементами потенциального кластера. Небольшое количество участников кластера. Слабый уровень разделения труда. Низкий уровень экономического потенциала. Приоритетные направления государственного регулирования: развитие инфраструктуры; финансирование инновационных проектов.
Рост	Формирование устойчивых связей между элементами кластера. Углубление степени разделения труда. Увеличение количества и разнообразия участников кластера, укрупнение фирм. Рост экономического потенциала кластера. Появление синергетического эффекта от взаимодействия элементов кластера. Приоритетные направления государственного регулирования: формирование платежеспособного спроса на продукцию кластера; внешнеторговая стратегия; ориентированная на увеличение экспорта.
Зрелость	Достижение хозяйствующими субъектами масштабов деятельности, достаточных для самостоятельного функционирования и максимизации синергетического эффекта от взаимодействия внутри кластера. Высокий уровень разделения труда. Большое количество участников кластера, наличие крупных фирм. Высокий уровень экономического потенциала кластера. Приоритетное направление государственного регулирования: антимонопольное регулирование деятельности отраслей кластера
Бифуркация	Стадия характеризуется раздвоением возможной траектории дальнейшего развития: в направлении спада активности кластера, либо его дальнейшем росте на качественно новом уровне

В литературе [3] выделяют следующие типы кластерных стратегий:

- объектная;
- процессная;
- проектная;
- средовая.

На стадии зарождения кластера основную роль играет проектная стратегия кластера. Вовлечение участников в состав кластера облегчается, если существует достаточно крупный проект, носящий, с одной стороны, стратегический характер для дальнейшего функционирования кластера, с другой, - предполагающий участие потенциальных организаций-участников в обеспечении ресурсами данного проекта и в получении выгод от его реализации.

На начальной стадии роста кластера главную роль играет процессная стратегия кластера, отражающая планируемые к реализации в рамках кластера сквозные бизнес-процессы. Они должны затрагивать по возможности значительную долю участников кластера, вовлечь их в «повседневную», циклическую жизнь кластера в целом и стать связующим звеном для участников кластера.

На конечной стадии роста кластера основная роль принадлежит объектной стратегии. Эта стратегия формируется на базе объектных стратегий участников, что предполагает достаточно высокий уровень их менеджмента, а также достаточно высокую степень взаимного доверия участников, готовность к раскрытию стратегической информации. Кроме того, создание такой стратегии невозможно без готовности участников к достижению договорного компромисса.

На этапе зрелости кластера особую роль в его устойчивости играет средовая стратегия. Ее задача – формирование внутрикластерной среды, прежде всего – институциональной среды, т.е. формальных и неформальных норм, правил, традиций, регламентирующих поведение и взаимоотношение участников кластера.

Стратегия кластера, таким образом, должна развиваться вместе с кластером и проходить стадии жизненного цикла синхронно. Распределение указанных видов стратегий по стадиям жизненного цикла кластера не означает, что на любом из них не могут формироваться, обсуждаться и реализовываться стратегии других видов. В условиях стабильного состава кластера на самых первых этапах его функционирования может разрабатываться комплексная стратегия, включающая в себя все четыре типа стратегии. Общая тенденция такова, что стратегия разрастается по мере развития кластера [3].

Серьезную проблему представляют процедуры согласования стратегий между участниками кластера. Естественная иерархия «подсистемы – система» должна использоваться не только для трансляции сверху вниз «руководящих указаний», но главным образом для обмена информацией, необходимой для долгосрочного планирования. Это означает, что общие стратегические планы по каждому из четырех направлений формируются как синтез частных планов подсистем и системы в целом. Отметим, что если такой обмен и эффективное использование информации будут налажены, то можно не сомневаться в достоверности полученных на этой основе прогнозов и реализуемости соответствующих стратегических планов.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г [4] выявление и стимулирование развития возникающих территориально-производственных кластеров ставится как одно из важнейших направлений создания общенациональной системы поддержки инноваций и технологического развития, обеспечивающего прорыв России на мировые рынки высоко- и средне - технологичной продукции**.**

В Самарской области также разработана стратегия социально-экономического развития на период до 2020 года. В документе указывается необходимость перехода от малоэффективного выравнивания экономического развития регионов и создания условий к мобилизации имеющихся ресурсов экономического роста. Один из механизмов решения этой проблемы является формирование и развитие производственных кластеров.

В настоящее время на территории Самарской области развиваются следующие основные кластеры – автомобильный, авиационно-космический, нефтедобывающий, химический, транспортно-логистический. В стадии становления находится туристско-рекреационный кластер. Поддержкой малого и среднего бизнеса, развитием территориальных кластеров, продвижением инноваций и обеспечением доступа к ним занимается Центр инновационного развития и кластерных инициатив Самарской области.

Кластерная система организации экономики требует соответствующую инфраструктуру. В области созданы и функционируют Инновационно-инвестиционный фонд Самарской области, Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере региона, Самарский областной фонд поддержки жилья и ипотеки, Самарский областной фонд индивидуального жилищного строительства на селе, институты поддержки малого предпринимательства, лизинговой деятельности и т.д.

Важнейшими задачами органов управления и организаций Самар-

ской области является сохранение и усиление за счет проектов, реализуемых в соседних регионах - Татарстане, Оренбургской, Ульяновской, Саратовской областях, - ведущих кластеров и секторов экономики региона.

Весьма тесно взаимосвязанным является развитие мощных нефтехимических кластеров Самарской области и Республики Татарстан. Сфера их общих интересов, помимо рынков сбыта продуктов – поставки сырья (природного газа, попутного нефтяного газа), разработка новых технологий научными и инновационными организациями обоих субъектов РФ.

Позитивное влияние на развитие стратегически значимого для Самарской области транспортно-логистического кластера окажут практически все реализуемые на территории соседних регионов проекты развития транспортной инфраструктуры (электрификация участка железной дороги Оренбург - Кинель, строительство, реконструкция и модернизация автомобильных дорог).

В первую очередь это касается автомобилестроительного кластера, позиции которого могут быть усилены через реализацию на территории соседних регионов проектов серийного производства высокоэффективных радиальных легковых шин «Кама-евро» по лицензии фирмы «Пирелли» (ОАО «Нижнекамскшина»), организации производства многопозиционных резиноармированных флокированных уплотнителей методом непрерывной вулканизации (ОАО «Балаковорезинотехника»).

В настоящее время разрабатывается и внедряется достаточно большое количество различных методик и способов усиления позиций автомобильного кластера, например внедрение зарубежного опыта.

С ноября 2009 года по июнь 2011-го в Самарской области проходил первый этап проекта по повышению конкурентоспособности поставщиков автомобильных компонентов. Проект проводился ЮНИДО (Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию) при поддержке правительства Самарской области. Основным партнером проекта стал Автомобильный кластер Словении (ACS).

Проект ЮНИДО преследует следующие цели: повышение конкурентоспособности производителей автомобильных компонентов Самарской области, интеграция самарских предприятий в мировые цепочки производителей автокомпонентов, развитие связей между предприятиями и институтами поддержки. Одним из обязательных условий является внедрение инструментов бережливого производства и системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международного стандарта ISO/TS—16949.

На наш взгляд, этот инструмент стратегического управления кластером весьма актуален в настоящее время, так как невыполнение меж-

дународных требований к качеству продукции, может привести к тому, что отечественные производители автомобильных компонентов уже в ближайшее время будут вытеснены зарубежными поставщиками. В результате в «автомобильных» регионах вырастет безработица, возникнет социальная напряженность, Россия потеряет рынок с высокой долей добавочной стоимости, а впоследствии — и саму отрасль по производству автомобильных компонентов [5].

Исследования в сфере разработки стратегий, исходя из стадии жизненного цикла организации, подтверждают, что на ранних стадиях преобладают стратегии, связанные с продуктовыми инновациями, на более поздних стадиях основной акцент смещается к снижению издержек и лоббированию.[2]

Серьезное эмпирическое исследование в этой области было проведено Широковой Г.В., Меркурьева И.С., Серовой О.Ю. [10]. В результатах анализа, было выявлено, что стратегия географической экспансии является доминирующей. Эта стратегия предполагает физический рост организации, выражающийся в открытии филиалов и представительств в других регионах. Рост, однако, не означает развития. Увлечение физическим ростом без повышения внутренней эффективности большинства организаций представляет серьезную опасность при участии России в ВТО, другие международные альянсы. Низкая эффективность менеджмента не позволяет промышленным предприятиям быть полноправными партнерами в глобальной экономике. [2]

В заключение необходимо отметить, что единой для всех кластеров модели жизненного цикла не существует, все зависит от способа создания кластера (созданные по частной, государственной инициативе, на базе существующих компаний, вновь создаваемых и т.п.). Однако общие стадии жизненного цикла, характерные своими особенностями, охватывают большую часть кластеров. Эффективное функционирование кластера на каждой стадии своего жизненного цикла предполагает формирование адекватной особенностям конкретной стадии стратегии кластерного развития.

Библиографический список

1. Григорьева Н.С. Исследование стадий жизненного цикла экономического кластера // Конкурентоспособность компаний и территорий : кластерные технологии: сборник научных статей // Под ред. Т.В. Миролюбовой; Пермский государственный национальный исследовательский институт. – Пермь. 2012. – С. 85-92

2. Казанцева С.М., Клиросов Д.Е., Особенности разработки стратегии развития исходя из стадии жизненного цикла организации // Академический вестник. Специальный выпуск. [Электронный ресурс], - Режим доступа] - http://rudocs.exdat.com/navigate/index-142157.html

3. Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Нагрудная Н.Б. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории // Отраслевые рынки. – 2008. - № 5-6 (18) – С. 9-39

4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. - от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

5. Кудряшов А. Бережное производство. Проблемы внедрения// Журнал «ЮНИДО в России» №6, [Электронный ресурс], - Режим доступа] http://www.unido-russia.ru/archive/

6. Лаврикова Ю.Г. Кластеры: стратегия формирования и развития в экономическом пространстве региона. – Екатеринбург: институт экономики Уро РАН, 2008. – 232 с .

7. Портер М. Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. С.256

8. Проект: Развитие кластеров и интернационализация предприятий приграничных регионов России и Эстонии. Руководство по развитию кластеров. 2009. / Материал экспертов проекта EstRuClusters Development

9. Рыгалин Д.Б. Механизмы повышения инновациооной активности при реализации кластерного подхода // ИнВестРегион. – 2006. - № 5. – С. 56-63

10. Широкова Г.В., Меркурьева И.С., Серова О.Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ). Российский журнал менеджмента. Т. 4, № 3, 2006. – С. 3-26.

Шляго Н.Н.

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Санкт-Петербург, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» – Санкт-Петербург

Концепция стратегических затратообразующих факторов, занимающая одно из определяющих мест в теории стратегического управления затратами фирмы, предполагает разделение факторов, оказывающих в стратегической перспективе влияние на затраты на две подгруппы: структурные альтернативы и исключительные навыки [13, 28]. К числу первых – структурных факторов, относят масштаб, диапазон, опыт, технологию, сложность, а к группе вторых – такие способности менеджмента фирмы, как обладание навыками использования мощностей компании, вовлечение рабочей силы в управленческий процесс, реализация идей комплексного управления качеством и т.д. Целью настоящего доклада

является стремление обратить внимание на проблемы исследования тех затратообразующих факторов, которые, по мнению автора, приобретают в настоящее время все большее значение.

Задача изучения влияния затратообразующих факторов

Задача изучения влияния, которое оказывает тот или иной фактор на затраты компании, как правило, заключается в выявлении механизма и размера этого влияния. Особенности влияния структурных факторов в большинстве своем признаны более изученными. Исследование влияния исключительных факторов считается проблемой более сложной в силу многоаспектности проявлений таких способностей менеджмента фирмы. Моделирование влияния фактора затрат на величину затрат призвано обратить на них внимание менеджеров, в случае возникновения неблагоприятных обстоятельство, и мотивировать их к принятию своевременных ответных управленческих решений и реализации соответствующих действий, то есть побудить менеджеров к осуществлению процесса контроллинга.

Как правило, каждый фактор имеет свой собственный аппарат воздействия на функционирование компании и индивидуальные способы осуществления данного воздействия. Так, например, проблема влияния на затраты навыков управления мощностью оценивается с позиций модели потребления ресурсов, согласно которой затраты на поставляемые ресурсы представляют собой сумму затрат на использованные ресурсы и затрат на неиспользованную мощность. Данная модель объясняет возникновение затрат на неиспользованную мощность фактом существования негибких (выделенных) ресурсов, то есть ресурсов, величина которых не поддается корректировке в рамках короткого периода. В связи с этим в целях стратегического воздействия на затраты неиспользованной мощности необходима оценка ее величины еще на этапе прогнозирования и постоянный контроль в процессе функционирования для корректировки ожиданий при обосновании управленческих решений.

Другой пример: стоимость качества. Данное стратегическое направление имеет несколько течений, отличающихся друг от друга большей или меньшей терпимостью по отношению к возникновению дефектов [13, 226 - 254]. Наибольшую терпимость к дефектам проявляет подход, основанный на модели минимизации суммарных затрат на качество (затраты на предотвращение низкого качества, затраты на инспектирование уровня качества, затраты на исправление низкого качества, выявленного как на предприятии, так и за его пределами, а также потери от упущенного из-за низкого качества маржинального дохода) при определенном заданном уровне качества. Процесс контроля качества осуществляется с помощью составления соответствующих отчетов, позволяющих вычленить из общей массы данных, характеризующих деятель-

ность компании, затраты, обусловленные влиянием рассматриваемого фактора, и обогатить аналитический арсенал внутрифирменного управления дополнительными инструментами.

Особый интерес к категории исключительных факторов затрат вызван также тем обстоятельством, что постоянно выявляются новые способы повышения конкурентоспособности компаний, которые имеет смысл рассматривать в качестве исключительных навыков.

Исключительный фактор: использование связей с поставщиками, клиентами и другими партнерами

В связи с ориентацией современного бизнеса на клиента к числу наиболее актуальных затратообразующих факторов, входящих в группу исключительных, относится такой управленческий навык, как использование связей с клиентами. Исследования практик взаимодействия компании с клиентами, получивших распространение в последние десятилетия на российских предприятиях [8], позволили установить, что доминирующим мотивом при определении ключевого для компании клиента является объем закупок, совершаемых клиентом.

Это обстоятельство объясняет использование при проведении внутрифирменного анализа такого инструмента, как метод «ABC» (одна из модификаций правила Парето «20/80»). Однако, данный метод позволяет лишь выявить наиболее значимые для компании группы клиентов, но сам по себе еще не предлагает алгоритма отслеживания поведения затрат, а, следовательно, и механизма воздействия на них. Более плодотворной идеей для управления взаимодействием с клиентами в экономическом плане является идея ABM – менеджмента, основанного на учете видов деятельности, получившая развитие в рамках концепции оценки исполнения (performance measurement) (см., например, [1]).

Не менее значимым навыком для стратегического менеджмента является и умение использовать связи с поставщиками. В инструментальном плане данное направление исследований, начиная с конца XX-го века, прочно связывают с теорией управления цепями (цепочками) поставок (см., например, [3], [12]), сформировавшейся на основе идеи цепочки создания ценности. При этом обращает на себя внимание тот факт, что концепция управления цепями поставок трактуется как междисциплинарное исследование, объединяющее в себе «задачи логистики (минимизация затрат в логистической цепи) и операционного менеджмента (эффективное управление запасами и производством), маркетинга (ориентация на создание ценности для клиента) и маркетинга взаимоотношений (взаимодействие с партнерами в цепи поставок), а также иных дисциплин» [12].

Однако в настоящее время раздельный анализ использования связей компании с поставщиками и заказчиками уже следует рассматривать лишь в качестве основы для завоевывающей все большее число сторонников концепции сетевых взаимодействий. Причины возникновения и активного развития такого явления в настоящее время уже достаточно подробно охарактеризованы. В их основе лежит стремление компании противостоять процессу обострения конкуренции, осложненному высокой динамикой изменений, происходящих в окружающей среде. Таким образом, одной из важнейших задач внутрифирменного анализа становится исследование влияния деятельности компании по установлению и поддержанию сетевых взаимодействий на базовые параметры ее функционирования, в частности, на затраты.

Следует отметить, что, по свидетельству исследователей, затраты, связанные с сетевыми отношениями значительны и разнообразны. Так, например, в [4, 172] приведены характеристики двух групп затрат сетевых отношений. Первая группа – затраты функционирования в сети, к которым отнесены затраты, вызываемые поиском новых партнеров и созданием дополнительных сетей; затраты на поддержание существующих сетей; затраты мониторинга существующих связей, участия в коллективных санкциях против нарушителей; финансирование клубных благ. Вторая группа охватывает сферу затрат, обусловленных первоначальным поиском партнеров и оценкой их характеристик, преодолением входных барьеров, установлением начальных отношений, организацией особых условий для осуществления отношений на первом этапе.

Среди исследований механизма влияния сетевых взаимодействий на деятельность компании можно обнаружить самые разнообразные подходы, начиная с отслеживания в целях «развития партнерских взаимоотношений со смежниками, поставщиками и подрядчиками» оценок таких показателей, как спрос на продукцию, дебиторская и кредиторская задолженности при взаимодействии с контрагентами [14], до построения моделей «портфельного анализа» взаимоотношений с покупателями [2] и обсуждения проблем создания интегрированного портфельного подхода, объединяющего портфели взаимоотношений как с покупателями, так с поставщиками и с партнерами в целом [5]. Результаты проводимых исследований показывают, что теоретически сформулированные положения о важности и перспективности сетевых взаимодействий находят свое подтверждение на практике. Так, например, в [6] приведены данные о воздействии межорганизационной интеграции на значительное число результатов деятельности компаний – участников сети, в том числе, на объективность и достоверность информации, уровень детализации и стандартизации бизнес – процессов, на точность прогнозирования спроса, точность прогнозирования и планирования деятельности и др.

Понятно, что управление сетевыми взаимоотношениями не должно избегать контроля затрат сетевых отношений, как в плане структуры, так и в смысле их динамики. Кроме того, учитывая, что формирование сетевых взаимодействий является одним из инструментов создания социально-экономического потенциала компании, такой его части, как отношенческий капитал, имеется потребность выявления затрат неиспользуемого социально-экономического потенциала (по аналогии с затратами неиспользованной мощности). И еще одно обстоятельство представляется важным – оценка упущенной возможности в случае утраты доверия.

Исключительный фактор: управление знаниями

Задача управления знаниями представляют собой еще одну грань проблем, с которыми столкнулись современные компании. Помимо теоретических исследований, направленных на проведение классификации знаний, определение соотношений между теорией экономики знаний и теорией интеллектуального капитала, на определение сущности процесса управления знаниями, выявление причин его осуществления (см., например, [9], [11]), в настоящее время идет процесс формирования требований к содержанию технологий внутрифирменного управления знаниями.

Можно выделить следующие задачи, стоящие на повестке дня: разработка технологий внутрифирменного управления, обусловленных, во-первых, вниманием к новым видам ресурсов, и, во-вторых, новыми условиями реализации управленческого процесса. Конкретизацию этих задач можно обнаружить, например, в концептуальной статье Д. Гарвина «Создание научающейся организации». Научающейся названа организация, «умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменять свое поведение в соответствии с новым знанием» [11, 109 - 133]. В данной статье много внимания уделено вопросам активного управления компанией, ступившей на путь научения, предусматривающего: установление четких «правил и практик», к числу которых отнесены такие виды деятельности, как «систематическое решение проблем», «экспериментирование», «научение на прошлом опыте», «научение на чужом опыте» и «передача знаний», а также разработку методов «измерения темпов роста и уровня организационного научения». Понятно, что практическая реализация «правил и практик» потребует от компании затрат, что в конечном итоге предполагает необходимость анализа воздействия стратегии управления знаниями на затраты.

К сожалению, эта, затратная сторона функционирования любой компании часто упускается из виду, например, разработчиками систем контроллинга знаний. Вместе с тем, в повседневной жизни бизнеса уме-

ние «считать деньги» в тех случаях, когда необходимо принять решение о проведении мероприятий по повышению уровня знаний сотрудников компании, как правило, себя обнаруживает. В практике российского бизнеса, к сожалению, решения чаще принимаются в пользу денег, а не знаний.

Исключительный фактор: политика корпоративной социальной ответственности

Еще одним, получающим все большее распространение управленческим навыком, имеющим стратегическую направленность, следует признать использование менеджментом ряда компаний политики корпоративной социальной ответственности (КСО).

Социальные аспекты деятельности предприятия как социально-экономической системы в последнее время приобретают новое звучание. До недавнего времени социальная компонента преимущественно использовалась в качестве инструмента для реализации экономических технологий внутрифирменного управления (проблема справедливой оплаты труда, стимулирование и т.п.). Сейчас уже можно говорить о том, что учет социального рассматривается в качестве достаточно самостоятельной компоненты, способной в стратегическом плане оказывать управляющее воздействие на результаты деятельности компании, и получившей название политики корпоративной социальной ответственности (КСО).

Оправданность любой стратегии доказывается путем разработки системы реализующих ее мероприятий и проведением расчетов, позволяющих выявить соответствующее значение результативных целей компании и сравнить их с запланированными. Очевидно, данной проверке должна подвергаться и стратегия КСО. И если результативные цели, на достижение которых направлена данная стратегия имеют немонетарное выражение[1], то реализация программ КСО требует затрат, имеющих стоимостное выражение.

---

[1] Многие исследователи отмечают, что компании, выполняя социальные программы, на самом деле пытаются решить свои экономические проблемы, стремясь привлечь клиентов, располагая их к себе путем выполнения социально значимых обещаний (участие в мероприятиях по развитию территорий, по поддержанию определенного уровня занятости населения, по охране окружающей среды и т.п.).

Кроме того, немаловажное значение для формирования положительных экономических последствий на предприятии будет иметь реализация внутрифирменных социально ориентированных программ (наличие социального пакета, предоставление возможности квалификационного и карьерного роста и т.п.). В данном случае можно говорить не только о прямом воздействии таких программ (снижение текучести кадров, повышение квалификации персонала и т.п.), но и опосредованном, обнаружива-

Релевантные издержки, как стоимостное выражение ресурсов, использованных в связи с реализацией управленческих решений, обусловленных политикой КСО, могут быть разделены на такие категории как: затраты на обеспечение социальной ответственности (проведение определенных социальных программ), затраты, вызванные обнаружением нарушений принципов социальной ответственности (выплата компенсаций, штрафов), альтернативные затраты (издержки), обусловленные низким уровнем доверия к деятельности компании (недополученная прибыль, недополученный маржинальный доход).

В случае рассмотрения политики КСО, как самостоятельной цели компании, она выступит в качестве еще одного элемента целевой картины компании, наряду с целями роста, развития и извлечения прибыли. Таким образом, можно говорить о возникновении еще одного порогового значения безубыточности в группе плановых характеристик цели по прибыли (помимо точки финансовой безубыточности, точки существования и точки роста) – точки обеспечения социальных программ. Но, в этом случае неизбежно возникнет проблема усиления конкуренции между целями, образующими целевую картину компании, так как часть прибыли (краткосрочного предпринимательского результата) должна теперь отвлекаться не только на выполнение программ роста и реализации (долгосрочных целей), но и на выполнение социальных программ.

Таким образом, КСО следует рассматривать как еще один исключительный затратообразующий фактор.

Заключение

Стратегическое управление современной компанией сопряжено с исследованием влияния на затраты компании значительного числа исключительных затратообразующих факторов, относящихся к сфере интеллектуальных ресурсов.

Рассмотренные исключительные затратообразующие факторы нельзя считать независимыми.

Модели влияния затратообразующих фактров на величину затрат на данный момент, нельзя считать достаточно прозрачными.

ющем себя через такие факторы как повышение эффективности применения стратегий управления качеством, управления мощностью, управления знаниями и т.п.

Таким образом, можно говорить как о внешней (рост доли рынка), так и внутренней (рост производительности труда) направленности экономического воздействия стратегии политики КСО. В связи с этим наметилась тенденция рассматривать социальную политику компании в качестве фактора формирования социального капитала фирмы [10, 159], а в качестве функции стратегии КСО - установление социального партнерства [7, 153].

Литература:

1. Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан, Р.С., Янг М.С. Управленческий учет, 3-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 880 с.
2. Иванов А., Юлдашева О. «Портфельный анализ» взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках b-2-b [Текст] // Маркетинговые коммуникации. 2004. №1 (19). – с.40 – 50.
3. Кротов К.В., Кущ С.П., Смирнова М.М. Маркетинг взаимоотношений в управлении цепями поставок [Текст] // Российский журнал менеджмента, Том 6, № 2, 2008.
4. Кузьминов Я.И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты [Текст]: учебник для студентов / Я.И. Кузьминов, К.А. Бендукидзе, М.М. Юдкевич. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2006. – XL., 442 с.
5. Ларкина Н.К. Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках [Текст] // VII международная научно-практическая интернет-конференция "Альянс наук: ученый – ученому" (15-16 марта 2012 года): http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek5_larkina.php
6. Моисеева Н.К., Стерлигова, А.Н. Влияние сетевой конкуренции на эффективность деятельности компаний различных профилей интеграции // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы. исследования; сб. науч. тр. Вып.2 [Текст] / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. – М.: Изд.дои Гос ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – с.141 – 160.
7. Пащенко К.П. Теоретические основы социального партнерства (границы, сферы влияния) [Текст] / Мировой экономический кризис и Россия: причины, последствия, пути преодоления // Материалы международной научной конференции 12 – 13 ноября 2009 г. Коллективный доклад и секции 6.7.8.9.10,11. – СПб.:ЭФ СПбГУ, 2009. – 208 с.
8. Ребязина В.А., Смирнова М.М. Портфель взаимоотношений: постановка вопроса исследования и изучение опыта российских компаний // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы. исследования; сб. науч. тр. Вып.2 [Текст] / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики, ф-т менеджмента; науч. ред. М.Ю. Шерешева. – М.: Изд.дои Гос ун-та – Высшей школы экономики, 2010. – с.161 – 170.
9. Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления / Пер. с англ. Под ред. В.К. Дерманова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента» 2010. – xii + 436 с.
10. Судова Т.Л. Социальный капитал фирмы [Текст] / Мировой экономический кризис и Россия: причины, последствия, пути преодоления // Материалы международной научной конференции 12 – 13 ноября 2009 г. Коллективный доклад и секции 6.7.8.9.10,11. – СПб.:ЭФ СПбГУ, 2009. – 208 с.
11. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ под ред Т.А. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. - СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. - + 514 с.
12. Федотов Ю. В., Кротов К. В. Управление цепями поставок: проблемы определения термина и области исследований [Текст] // Российский журнал менеджмента, Том 9, № 2, 2011. – С. 49–58.
13. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами [Текст] / Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 299 с.
14. Чумаков А.Г. Алгоритм построения системы показателей деятельности научно-производственного предприятия на основе анализа заинтересованных сторон // Контроллинг. 2011. №2 (39). – с.24 – 30.

СЕКЦИЯ № 2
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РОССИИ

Белослудцева Г.Б., Ширманова У.О.

ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

Ижевск, ФГБОУ ВПО «ИжГТУ имени М.Т. Калашникова»

Экономика предприятия зависит от способности адаптироваться к изменяющимся условиям конкурентной среды, многие предприятия сталкиваются с проблемой неплатежеспособности и банкротства, и одним из наиболее часто встречающихся методов для оздоровления предприятия является реструктуризация. Её проведение - это новый этап развития, который включает очень сложный процесс преобразований (оптимизация системы функционирования), затрагивающих все стороны деятельности компании. Начиная реструктуризацию, необходимо чётко понимать: какова её цель, каким образом она будет проводиться, сколько и каких ресурсов потребует реализация всего комплекса мероприятий.

Опыт стран бывшего постсоветского пространства подтверждает, что, как средство финансового оздоровления, реструктуризация позволяет не только оптимизировать систему управления, но и учитывать отраслевую специфику. При реструктурировании российских предприятий необходимо применять инновационный подход, который рассматривает её как комплексную инновацию (технологии, товаров, ресурсов, управления).

Различия процессов реструктурирования в России и в странах с развитой рыночной экономикой имеют свои особенности. Реструктуризация в экономически развитых странах является инструментом управления стоимостью, как для кризисных, так и успешно работающих предприятий, и является надёжным способом выхода предприятия на более высокий уровень (стратегическая реструктуризация). В России и во многих странах бывшего постсоветского пространства реструктуризация решает сиюминутную задачу – восстановление платёжеспособности (оперативная реструктуризация) и тесно связана с понятием «реформи-

рование». Реформирование предприятий в России проводилось в соответствии с Типовой программой Правительства РФ и Концепцией реформирования предприятий и иных коммерческих организаций. Однако предполагаемые мероприятия носили рекомендательный характер и реальной силы ни Типовая программа, ни Концепция реформирования не имели, и тем более не имеют сейчас.

Следует отметить, что кроме федеральной поддержки структурных преобразований в российской экономике было и содействие со стороны Европейского Союза: программа ТАСИС и один из её проектов ТЕРФ. Однако не у всех предприятий была возможность стать участником данного проекта, так как к ним предъявлялось много разных требований (условий), и главное из них – это то, что предприятие должно иметь устойчивое финансовое положение и не находиться под процедурой банкротства. То есть, эта помощь предлагалась фактически успешным предприятиям, а в России в начале первого десятилетия 21-го века было, по разным расчётам, примерно треть предприятий, которые ждали реальной помощи.

Несмотря на все трудности развития экономики в России, процесс реструктуризации движется вперёд, и если 15-20 лет назад реальное наполнение понятия «реструктуризация» было наведение порядка, восстановление платёжеспособности, то в настоящее время основной задачей предприятий становится увеличение стоимости бизнеса. Этому способствовали такие серьёзные преобразования на микроуровне: - изменение форм собственности; - разнообразие организационно-правовых форм предприятия; - переход от отраслевого принципа управления к корпоративному; - переход к рыночным условиям хозяйствования в корне изменил цели и приоритеты деятельности предприятий.

В рыночных условиях постоянно происходят изменения, способствующие развитию и появлению новых инструментов и методов, которые способны вывести предприятия на более высокий уровень и в этом направлении не последнюю роль должна сыграть реструктуризация. Реструктуризация на уровне предприятия может быть проведена следующими направлениями: - реструктуризация действующих предприятий; - свёртывание (уход) с рынка неэффективных предприятий; - выход на рынок новых предприятий; - осуществление глубоких, обусловленных рынком, внутренних стратегических преобразований.

Следует также отметить, что значительное количество реализованных проектов реструктуризации не принесло ожидаемых результатов. Это объясняется тем, что процесс реорганизации затрагивает интересы определенных групп, которые оказывают противодействие, саботаж и т.п. в проведении процесса реорганизации, отчасти этому способствует и несовершенство существующего законодательного механизма реформи-

рования и реструктуризации предприятий. Всё это ведёт к тому, что российские предприятия упускают благоприятное время для структурных преобразований.

Булатенко М.А., Тульчинская Я.И.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКОЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ЭКОНОМИИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ЗА СЧЕТ УПРАВЛЕНИЯ РЕАКТИВНОЙ МОЩНОСТЬЮ

Москва, Национальный Исследовательский Университет «Московский Энергетический Институт», кафедра Инженерного менеджмента

Основной нагрузкой в электросетях являются потребители, имеющие активно-индуктивный характер, для создания электромагнитных полей им требуется реактивная энергия, вызывающая множество неблагоприятных последствий для экономики предприятий и страны в целом:

1. увеличение общих расходов на электроэнергию (за счет дополнительных нагрузочных потерь в элементах сети и увеличения энергопотребления);
2. увеличение расходов на ремонт и обновление парка электрооборудования (в результате дополнительного нагрева);
3. увеличение стоимости сетей (за счет увеличения сечения кабельных линий и мощностей подстанций); и другие.

Компенсация реактивной мощности (КРМ) выгодна генерирующим (снижение расхода первичного топлива), электросетевым (снижение расходов на оплату потерь энергии), энергосбытовым компаниям (возможность продажи дополнительного объема электроэнергии) и потребителям (снижение затрат на электроэнергию).

В настоящее время практика КРМ на предприятиях не распространена, поэтому максимальное значение коэффициента мощности оборудования и систем электроснабжения предприятий $\cos\varphi = 0{,}8$ [1].

Для оценки потенциала экономии электроэнергии за счет повышения коэффициента мощности и сети до значения $\cos\varphi' = 0{,}95$, рассчитываются потери электроэнергии в сети до и после КРМ, $\Delta W_{\text{н}}$ и $\Delta W'_{\text{н}}$, кВт·ч, соответственно, путем подстановки текущего $\cos\varphi = 0{,}8$ и желаемого $\cos\varphi' = 0{,}95$ в формулы (для простоты расчетов вычисляются только нагрузочные потери в линиях электропередач и трансформаторах методом средних нагрузок в соответствии с [2]).

Уменьшение потерь электроэнергии за счет КРМ, $\%\Delta W_{\text{н}}$, равно:

$$\%\Delta W_{\text{н}} = \frac{\Delta W_{\text{н}} - \Delta W'_{\text{н}} \cdot 100\%}{\Delta W_{\text{н}}} = \frac{\cos^2\varphi' - \cos^2\varphi \cdot 100\%}{\cos^2\varphi'} = \frac{0{,}95^{\ 2} - 0{,}8^{\ 2} \cdot 100\%}{0{,}95^{\ 2}} = 29{,}09\% \quad (1)$$

Потенциал энергосбережения, ПЭ, кВт·ч, и Экономический потенциал энергосбережения, ЭПЭ, руб., вычисляются по формулам:

$$\text{ПЭ} = \Delta W_{\text{н}} \cdot \%\Delta W_{\text{н}} \quad 100\% \quad (2)$$

$$\text{ЭПЭ} = \text{ПЭ} \cdot \text{Ц}, \quad (3)$$

где: Ц = 0,94951 руб./кВт·ч. – средняя цена электроэнергии на оптовом рынке в первой ценовой зоне в 2011 году [3].

Авторами проводится расчет для ключевых электросетевых компаний РФ: ОАО «ФСК ЕЭС» и ОАО «Холдинг МРСК», на них приходится около 80 % от общей величины потерь электроэнергии в электрических сетях [4].

В соответствии с годовым отчетом ОАО «ФСК ЕЭС» за 2011 год нагрузочные потери в ЕНЭС, составили 13283,82 млн. кВт·ч. Потенциалы энергосбережения, $\text{ПЭ}_{\text{ФСК}}$ и $\text{ЭПЭ}_{\text{ФСК}}$, соответственно равны:

$$\text{ПЭ}_{\text{ФСК}} = \frac{13283{,}82 \cdot 29{,}09\%}{100\%} = 3864{,}26 \text{ млн кВт} \cdot \text{ч} \quad (4)$$

$$\text{ЭПЭ}_{\text{ФСК}} = 949{,}51 \cdot 10^{-3} \cdot 3864{,}26 \cdot 10^{6} = 3669{,}15 \text{ млн. руб.} \quad (5)$$

Согласно годовому отчету ОАО «Холдинг МРСК» за 2011 год нагрузочные потери в сети холдинга, составили 40738,81 млн. кВт·ч. Потенциалы энергосбережения, $\text{ПЭ}_{\text{МРСК}}$ и $\text{ЭПЭ}_{\text{МРСК}}$, соответственно равны:

$$\text{ПЭ}_{\text{МРСК}} = \frac{40738{,}81 \cdot 29{,}09\%}{100\%} = 11850{,}92 \text{ млн кВт} \cdot \text{ч} \quad (6)$$

$$\text{ЭПЭ}_{\text{МРСК}} = 949{,}51 \cdot 10^{-3} \cdot 11850{,}92 \cdot 10^{6} = 11252{,}57 \text{ млн. руб.} \quad (7)$$

Итого для страны в целом получаем:

$$\text{ЭПЭ} = 3669{,}15 + 11252{,}57 = 14{,}92 \text{ млрд. руб.} \quad (8)$$

Поскольку не вся электроэнергия проходит по сетям ОАО «ФСК ЕЭС» и ОАО «Холдинга МРСК», то оцениваемый потенциал экономии занижен. Произведенные оценки экономии электроэнергии за счет управления реактивной мощностью может стать основой при разработке энергетической политики для объединенной системы энергетического менеджмента в электроэнергетическом комплексе и при стратегическом управлении электроэнергетикой страны.

Литература:

1. Где необходима компенсация реактивной мощности [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.teplovelebit.ru/reaktivnaya-moschnost/gde-neobchodima-kompensatsiya-reaktivnoy-moschnosti_ru.

2. Приказ Минэнерго РФ от 30.12.2008 N 326 "Об организации в Минэнерго РФ работы по утверждению нормативов технологических потерь электроэнергии при ее передаче по электрическим сетям"

3. Экспресс-доклад ЗАО «АПБЭ» «Анализ итогов деятельности электроэнергетики за 2011 год, прогноз на 2012 год»

Гурьянов П.А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Санкт-Петербург, Национальный минерально-сырьевой университет "Горный"

Средний бизнес не играет значимой роли в экономике России по официальным данным статистики (см. табл.). Средние предприятия крайне малочисленны, в общей численности предприятий страны они не достигали даже 0,4%. Именно средние, а не малые формы хозяйствования обладают наивысшей чувствительностью к изменениям в рыночной конъюнктуре. Внедрение инноваций может стать главным козырем таких форм хозяйствования. В отличие от малого бизнеса средний бизнес может использовать не только кредитование, но и потенциал российского фондового бизнеса как источник дополнительных инвестиций. Одной из проблем сдерживающих развитие среднего бизнеса является почти полная ориентированность государственных структур на интересы крупного бизнеса, обладающего крупными лоббистскими возможностями. Инициативы же представителей средних предприятий не встречают должного понимания, а зачастую органы власти принимают решения вообще без какой либо обратной связи со стороны предпринимательства. В условиях не равной конкуренции с крупными предприятиями у средних есть шанс выдерживать конкуренцию за счет более качественного стратегического управления.

Таблица

Численность предприятий в России (на конец периода; тыс.)

Период	Всего предприятий	Средние предприятия	% ко всем	Малые предприятия	% ко всем
II кв. 2012	4881,8	15,1	0,31	238,2	4,88
I кв. 2012	4867,4	14,6	0,30	238,0	4,89
IV кв. 2011	4866,6	17,7	0,36	231,6	4,76
III кв. 2011	4867,4	17,5	0,36	231,2	4,75
II кв. 2011	4855,9	17,1	0,35	231,2	4,76
I кв. 2011	4848,8	16,5	0,34	230,9	4,76
IV кв. 2010	4823,3	18,9	0,39	219,7	4,55
III кв. 2010	4770,2	18,6	0,39	219,7	4,61
II кв. 2010	4727,4	18,3	0,39	219,6	4,65

I кв. 2010	4735,5	17,6	0,37	219,6	4,64
IV кв. 2009	4907,8	18,0	0,37	227,8	4,64
III кв. 2009	4866,7	17,7	0,36	227,7	4,68
II кв. 2009	4837,6	17,5	0,36	227,7	4,71
I кв. 2009	4800,3	17,2	0,36	227,6	4,74

Стратегическое управление средним предприятием должно быть направлено на повышение его эффективности: увеличение объема продаж, чистой прибыли, повышение рентабельности активов и т.д. Перед менеджментом предприятий также стоит важная задача постоянное снижение издержек.

Стратегическое планирование обязательно должно включать в себя: анализ внутренней и внешней среды; разработка трех стратегий возможного развития: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный; реализация стратегии, выполнение; анализ с последующей корректировкой и выработкой новой стратегии.

Важное замечание: стратегия означает не столько следование за изменениями окружающего мира и осуществление стратегических изменений во внутренней среде организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активное среднее предприятие должно иметь направленность воздействовать на всю среду, изменяя и приспосабливая ее к реализации намеченной стратегии, создавая благоприятные условия для достижения своей стратегической цели, а также задач и подзадач.

Дроздецкая О.И.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ РИСКА ПРИ ВСТУПЛЕНИИ РОССИИ В ВТО

Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна

Членами Всемирной торговой организации являются уже 153 стран мира, и в ближайшие годы их число будет увеличиваться. Это означает, что практически всякое государство, претендующее на создание современной, эффективной экономики и равноправное участие в мировой торговле, стремится стать членом ВТО. Россия в этом смысле не является исключением.

Хотим мы того или не хотим, но, вступая в ВТО, нам придется иметь дело с неопределенностью и повышенным риском. Задача подлинного предпринимателя, хозяйственника нового типа состо-

ит не в том, чтобы искать дело с заведомо предвидимым результатом, дело без риска. При таком подходе в рыночной экономике можно вообще оказаться вне дела и без дела. Надо не избегать неизбежного риска, а уметь чувствовать риск, оценивать его степень и не переходить за допустимые пределы.

Жизнеспособность и успешная деятельность фирмы на современном этапе будет определяться тем, насколько она способна отказаться от привычного, обращенного на традиционные рынки и виды продукции, "взгляда вовнутрь" в пользу "взгляда во внешний мир" будущих тенденций, опасностей и новых возможностей.

Каждое предприятие вырабатывает рекомендации по компенсирующим мерам, снижающим риски. В числе таких мер следует выделить: систематический финансово-экономический анализ (ежедневный и еженедельный мониторинг); введение соответствующей системы управленческого учета; обучение руководителей и специалистов предприятия; рейтинговую оценку деятельности структурных единиц. Но главным фактором снижения рисков и повышения инвестиционной привлекательности предприятия является комплексно проработанный план реформирования и реструктуризации в совокупности с механизмом его реализации, контроля и корректировки.

Изменения, которые произошли в экономике и общественной жизни России, в еще большей мере требуют от руководителей всех уровней умения видеть перспективы и оценивать долгосрочные последствия.

Текстильная и легкая промышленность является одной из основных отраслей экономики, формирующих бюджет во многих странах.

Ассортимент продукции, выпускаемой в легкой промышленности достаточно широк. Это: хлопчатобумажные, льняные, шерстяные и шелковые ткани, нетканые материалы, а также швейные, трикотажные, чулочно-носочные и ковровые изделия, обувь и другая продукция.

По данным ВТО основными странами-экспортерами текстиля являются Китай (10 процентов мирового экспорта), Гонконг, Германия, Италия и Южная Корея (по 8 процентов), Тайвань (7 процентов), США (6 процентов). Лидерами в экспорте швейной продукции являются Китай (17 процентов), Гонконг (12 процентов), Италия (7 процентов), Турция, Мексика, США и Германия (по 7 процентов), Франция, Финляндия (по 5 процентов).

Россия, к сожалению, не входит в число ведущих производителей, экспортеров товаров легкой промышленности. Исходя из объемов легального импорта, Россия также не относится и к числу ших мировых импортеров. Хотя, динамика внешнеторгового оборота продукции легкой промышленности за 2000–2008 годы показывает, что в России темпы роста импорта значительно опережают темпы роста

экспорта. Причем в 2008 году экспорт к уровню 2004 года (год самых высоких достижений в экспорте) снизился на 22,7 процентов, а импорт вырос в 3,6 раза.

Анализ тенденций развития легкой промышленности России показал, что с середины 90-х годов состояние отрасли неизменно оценивалось как критическое, несмотря на то, что в конце восьмидесятых - начале девяностых годов государство вложило в техническое перевооружение ее предприятий около 2 млрд. долларов США. В начале перестройки отрасль, оказавшись вне сферы внимания и поддержки федеральных властей, стала терять объемы производства, снижать темпы освоения новых прогрессивных технологий и степень обновления продукции, перепродавать имеющееся и завезенное в страну технологическое оборудование в Турцию и Китай, где, в свою очередь, начинался бум развития легкой промышленности. Это послужило началом формирования непрозрачного, неконкурентоспособного и нецивилизованного рынка челноков и карго перевозок. Выживать в таких условиях предприятиям отрасли было очень тяжело, последовали массовые банкротства и ликвидация предприятий.

Сейчас, в условиях вступления в ВТО, необходимо в срочном порядке разрабатывать новые стратегии управления организациями РФ (особенно в сфере легкой промышленности) так как это взаимосвязано с развитием национальной экономики в целом и необходимостью улучшения сложившейся ситуации в легкой промышленности.

Мобилизационные потребности страны в продукции отрасли удовлетворяются всего лишь на 17-36 процентов, что противоречит законодательству о безопасности государства, согласно которому в объеме продукции стратегического назначения доля отечественной продукции должна составлять не менее 50 процентов. Доля отрасли в ме промышленного производства Российской Федерации менее 1,0 процента (в 1991 году этот показатель был равен 11,9 процентов и соответствовал уровню развитых стран, таких как США, Германия и Италия, и которые на протяжении многих лет сохраняют этот показатель на уровне 8-12 процентов).

Главной проблемой легкой промышленности является отсутствие протекционной политики государства, которое до настоящего момента никак не готовило легкую промышленность к вступлению в ВТО[1]-[2] .

Анализ современного состояния легкой промышленности показал, что при наличии положительных тенденций в ее развитии остаются проблемы, негативно влияющие на ее экономический рост и финансовую устойчивость. Основными системными рисками, требующими скорейшего решения в условиях вступления РФ в ВТО, являются [3]:

1. техническая и технологическая отсталость легкой промышленности от зарубежных стран, выражаемая в высокой материалоемкости, энергоемкости и трудоемкости производства;
2. низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности отрасли, выражаемый в слабой конкурентоспособности отечественных товаров, в низкой доле «ноу-хау» и инновационной продукции в объеме продаж на российском и мировом рынке;
3. высокий удельный вес импорта, ставший причиной усиления стратегической и товарной зависимости государства от зарубежных стран;
4. отсутствие цивилизованного рынка потребительских товаров, выражаемое в обострении конкуренции на внутреннем рынке между российскими и зарубежными товаропроизводителями;
5. социальная и кадровая проблема, проявляющаяся в дефиците высококвалифицированных специалистов, управленческих кадров, основных и вспомогательных рабочих по всем технологическим переделам;
6. низкий уровень заработной платы;
7. большинство предприятий сосредоточено в провинции и многие из них являются градообразующими. В случае банкротства таких предприятий без работы останется значительная часть населения таких городов;
8. нехватка у предприятий собственных средств на развитие производства.

Итак, сегодня перед легкой промышленностью стоят новые вызовы и задачи, решение которых требует новых подходов не только на краткосрочную, но и на долгосрочную перспективу. При этом существенно возрастает роль малого бизнеса, работающего в сфере легкой промышленности, особенностью которого является высокая мобильность, позволяющая предприятиям осуществлять быструю смену ассортимента продукции при любых конъюнктурных изменениях рынка, связанных с сезонными изменениями спроса и моды, не уменьшая при этом объемы выпуска и, соответственно, объемы продаж.

Правительством РФ была разработана стратегия развития легкой промышленности с целью повышения конкурентоспособности отечественной продукции в условиях вступления России в ВТО. Даная стратегия потребует от правительства совместно с бизнесом решения следующих основных задач:

- повышение производственного потенциала легкой промышленности на основе технического перевооружения и модернизации производства, внедрения прорывных технологий и создание новых высокопроизводительных производств, обеспечивающих активизацию инновационной деятельности предприятий, импортозамещение, снижение технологической и товарной зависимости отрасли от зарубежных стран;

-обеспечение экономической эффективности производства, суще-

ственного роста производительности труда, экологической безопасности технологических процессов и продукции, ресурсосбережения, повышения культуры производства;

- повышение конкурентоспособности и увеличение объемов выпуска наукоемкой продукции для населения, медицины, образовательной сферы, для силовых структур и ведомств, АПК, строительной, мебельной и транспортной индустрии;

- усиление борьбы с теневым производством и нелегальным импортом с целью доведения доли российских товаров на внутреннем рынке к 2020 году минимум до 50 процентов, повышение экономической и стратегической безопасности государства;

- формирование цивилизованного потребительского рынка и рыночной инфраструктуры, развитие межрегиональной и межотраслевой товаропроводящей сети, коммерческих связей со странами ближнего и дальнего зарубежья;

-стимулирование инвестиционной активности, повышение эффективности НИОКР и развитие наукоемких производств, привлечение инновационных фондов развития и иностранных инвестиций;

- углубление процессов кооперации, интеграции и развития межтерриториального и межотраслевого взаимодействия субъектов науки, промышленности и малого предпринимательства;

- развитие системы воспроизводства трудовых ресурсов, подготовки и переподготовки рабочих, менеджеров и управленческих кадров, способных умело вести производство и бизнес в условиях открытого рынка;

- обеспечение бюджетного финансирования научных работ в соответствии с принятыми государством приоритетами в области науки и техники;

-законодательное обеспечение устойчивого положения отечественных производителей на внутреннем рынке, совершенствование таможенной и кредитной политики, стимулирование экспорта продукции;

- усиление таможенного контроля, внесение изменений и дополнений в законодательство Российской Федерации в те его нормы, которые непосредственно направлены на правовое регулирование внешнеэкономических сделок купли-продажи товаров, в которых выражены результаты права интеллектуальной собственности;

- создание эффективных форм и методов управления реализацией Стратегии и плана первоочередных мероприятий [4]-[5].

Конечно, жесткая система централизованных установок и предписаний сковывает инициативу, подавляет интерес и творческое начало.

Но она вносит и явную или, по крайней мере, кажущуюся четкость, обеспечивает "порядок".

За экономическую свободу приходится платить. Ведь свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, которые вольны покупать или не покупать его продукцию, предлагать за нее свои цены, продавать ему по определенным ценам, диктовать свои условия сделок.

При этом естественно, что те, с кем приходится вступать в хозяйственные отношения, стремятся прежде всего к своей выгоде, а выгода одних может стать ущербом для других. К тому же предприниматель-конкурент вообще склонен вытеснить своего оппонента с рынка. Будем надеяться, что данные меры не позволят зарубежным производителям организовать монополию своей продукции на нашем отечественном рынке, особенно в таких условиях, когда, фактически, ВТО ослабит барьеры для иностранных инвестиций в страну.

Список использованных источников:

1.Россия и Всемирная торговая организация - www.wto.ru
2.Официальный портал Министерства экономического развития РФ - www.economy.gov.ru
3.Овчарова Л.Н.и др. Вступление России в ВТО: мнимые и реальные социальные последствия. Серия «Научные проекты НИСП IISP Working Papers». Москва, 2003 год
4.Приказ № 853 от 24 сентября 2009 г. "Об утверждении Стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и Плана мероприятий по ее реализации"
5.Стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года

Жминько А.Е.

БЕЗРАБОТИЦА: ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)

г. Краснодар, Кубанский Государственный аграрный университет

В настоящее время коренным образом изменился взгляд на рынок труда, сейчас он является одним из главных ресурсов страны, от эффективного использования, которого зависит устойчивое развитие экономики, как отдельно взятого региона, так и России в целом. Рынок труда и занятости населения, являясь предметом внимания отечественных и зарубежных ученых, формируется с учетом специфики региона, которая не всегда учитывается.

Доскональное исследование особенностей регионального рынка труда приобретает все большее значение в связи с ростом экономической самостоятельности регионов.

Мировой экономический кризис XXI века сделал необходимым исследование адаптационных возможностей национальных экономических систем. Обострение вопросов безработицы в России и в Краснодарском крае вызывает необходимость объединения усилий всех государственных структур для минимизации последствий глобального кризиса. Содействие стабильным предприятиям и организациям, увеличение потенциальной возможности трудоустройства, поддержка безработных должны быть первостепенными мерами по ликвидации последствий мирового кризиса.

Потеря работы для большинства людей означает снижение жизненного уровня и наносит серьезную психологическую травму. Поэтому неудивительно, что проблема безработицы часто является предметом политических дискуссий. Экономисты изучают безработицу для определения ее причин, а также для совершенствования мер государственной политики, влияющих на занятость.

Общей классификации видов безработицы не существует. Большинство учёных, выделяют три основных ее вида: фрикционную (краткосрочную), структурную (долговременную или хроническую) и циклическую (дополнительную).

Несмотря на то, что незанятость является характерной чертой рыночной экономики, необходимо ограничить ее величину в тех пределах, при которых будет достигнут рост экономической стабильности в обществе.

Исходя из необходимости учета безработных и принятия соответствующих государственных мер по обеспечению работой всех желающих, различают зарегистрированную безработицу, которая отражает количество незанятых граждан, ищущих работу, готовых приступить к ней и взятых на учет в государственной службе занятости.

Но вместе с тем, растет и численность незарегистрированных безработных, которые не считают необходимым обращаться в службу занятости и находят альтернативные источники существования. Это свидетельствует о росте видов деятельности, не учитываемых государственной статистикой, и требует усиления контроля со стороны органов управления.

По данным Департамента труда и занятости населения Краснодарского края с 1991 г. официальный статус безработного получили 909 тыс. человек. В течение 20 лет максимальный уровень регистрируемой безработицы (отношение численности зарегистрированных безработных к численности экономически активного населения края) – 3,2% - был от-

мечен в апреле 1997 г. С 1999 г. ситуация на рынке труда Краснодарского края стабилизировалась, в связи с чем, уровень регистрируемой безработицы находился в пределах от 0,6% до 1,0%.

С конца 2008 г. в период экономического кризиса ситуация на рынке труда края немного обострилась, увеличилась обращаемость в органы службы занятости высвобожденных работников. Уровень регистрируемой безработицы в крае в марте – апреле 2009 г. достигал 1,3%. Благодаря принятым антикризисным мерам ситуацию на рынке труда края удалось стабилизировать. На конец 2011 г. уровень регистрируемой безработицы составил 1,0%. Это один из наиболее низких показателей по всей России. Для сравнения уровень безработицы в Южном федеральном округе – 1,5%, в среднем по России – 2,1%.

Также выделяется такой тип безработицы, как скрытая безработица. Этот тип особенно актуален в условиях российской экономики.

Рисунок 1 – Динамика численности безработных граждан, тыс. чел.

Таким образом видно, что общее число безработных граждан во много раз превышает величину официальной безработицы.

По данным краевой статистической службы численность безработных в 2011 г. сократилась по сравнению с 2005 г. на 28,8 тыс. чел., а по сравнению с 2010 г. – на 20,1 тыс. чел., составив 154,0 тыс. чел. В половозрастной структуре безработицы преобладают мужчины (в 2011 г. – 52,8 %), а при анализе безработных по месту жительства наибольшая доля приходится на лиц, проживающих в сельской местности (в 2011 г. – 59,5%).

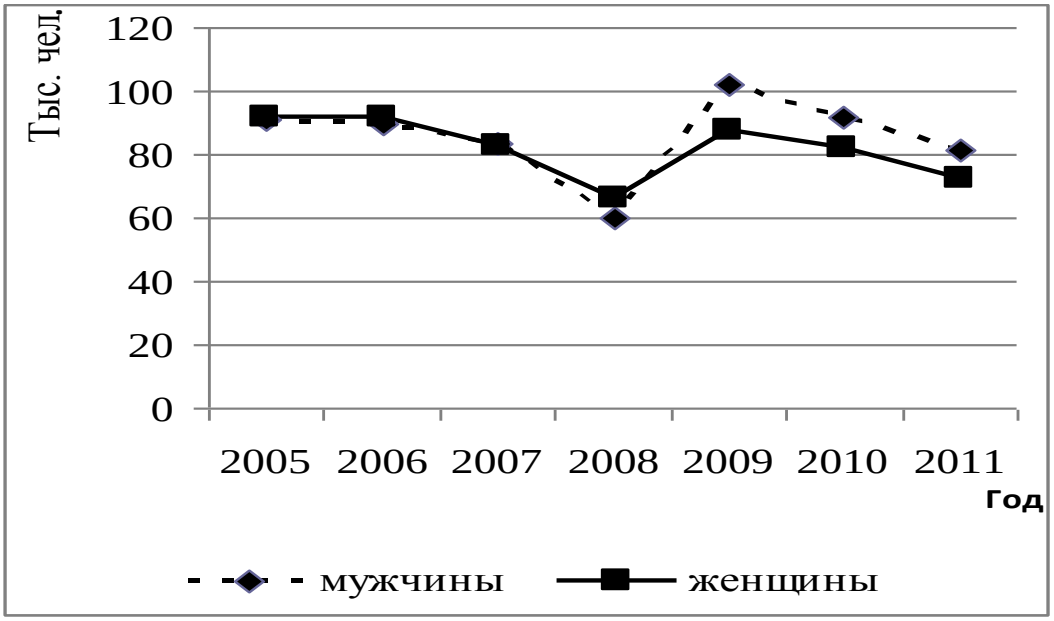


Рисунок 2 –Численность безработных
Краснодарского края, тыс. чел.

На рисунке 2 видно, что наибольшая численность безработных отмечалась в 2009 г. В 2010 и 2011 гг. отмечено снижение безработицы, хотя ее уровень еще достаточно высок.

Невысока доля безработных среди лиц пенсионного и предпенсионного возраста. Таким образом, проведенный анализа показал, что необходимо всеми способами предотвращать нестабильность на рынке труда.

Проведенный анализ численности безработного населения по уровню образования показал, что наибольшее число безработных составляют люди со средним полным образованием. За исследуемый период их число колеблется. В 2011 г. удельный вес безработных со средним полным общим образованием составлял 33,9%. Также достаточно высок удельный вес безработных со средним профессиональным образованием, причем удельный вес этой категории с каждым годом увеличивается в общей структуре безработных. В целом по краю в 2011 г. их доля составила 22,4%. Необходимо отметить динамичный рост безработных, имеющих высшее образование, что является отрицательной тенденцией.

Необходимо отметить, что безработица вызывает проблемы социального характера. Кроме социальных, финансовых, семейных проблем, у человека падает самооценка, развивается депрессия. Таким образом, необходимо изыскивать всевозможные способы для сокращения времени поиска работы.

На рисунке 3 видно, что наибольшая доля безработных находятся в поиске работы от 1 до 4 месяцев, почти половина от общего количества ищущих работу. Каждый пятый зарегистрированный безработный либо

имел перерыв в работе, либо искал работу впервые или не имел профессии и специальности в течение 1 месяца и от 4 до 8 месяцев.

.

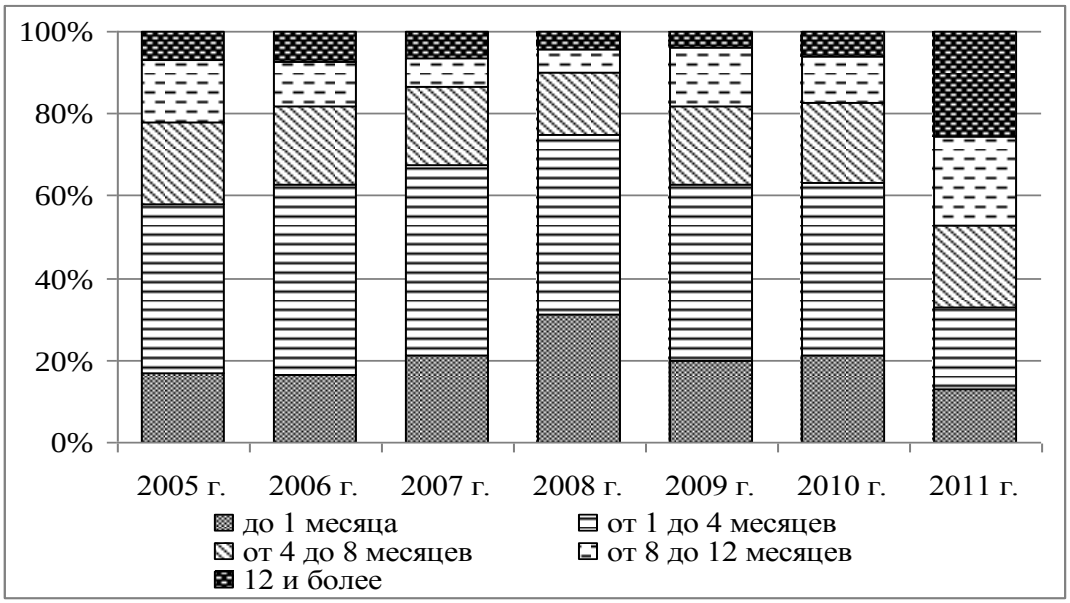


Рисунок 3 – Динамика продолжительности безработицы на (конец года)

Наименьший удельный вес занимают лица с поиском работы 12 и более месяцев, исключение составили показатели отчетного года.

Социально-экономическими последствиями безработицы является снижение уровня жизни, возрастание преступности, потенциальные потери производства товаров и услуг в результате вытеснения рабочей силы, а также другие экономические и социальные издержки.

Основными клиентами органов службы занятости продолжают оставаться лица, которым трудно найти работу самостоятельно, у кого низкая квалификация, малый трудовой стаж, кто не способен справиться с жизненными переменами и профессиональными трудностями. Среди них свыше половины - лица, особо нуждающиеся в социальной защите.

Ситуацию на рынке труда Краснодарского края можно охарактеризовать как неоднозначную и двойственную. Наряду наметившимися положительными тенденциями многие отрицательные моменты диктуют необходимость увеличения усилий, направленных на повышение эффективности политики занятости, сосредоточения стараний всех заинтересованных сторон на проблеме выработки системы мер, которая позволила бы разумное использование финансовых и материальных ресурсов.

Коренные преобразования в России существенно изменили структуру занятости населения, трудовые отношения в коллективе и требования к претендентам на работу. Появляются новые профессии, кроме профессиональных требований, работодателей интересует общая эрудированность и личностные качества работников, которые не входят в пе-

речень квалификационных требований. Таким образом, объективная оценка человеческого потенциала служит основой для продвижения работника по карьерной лестнице к высшим достижениям.

Внешняя социально-экономическая среда диктует требования к человеку, который желает обеспечить свою занятость. Сегодня возникает острая необходимость проводить мониторинг средствами Text Mining и Web Mining, которые представляют собой выделение, исследование и моделирование больших объемов данных с целью прогнозирования и разработки сценариев развития на рынке труда как России в целом, так и в отдельно взятом регионе. Проводимый анализ позволит формировать и проводить в дальнейшем рациональную государственную политику в области труда и занятости населения.

Используемая литература:

1. Бернанке Б., Френк Р. Экономикс. Экспресс-курс / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 720 с.: ил.
2. Горелова Г. В. Когнитивный анализ и моделирование устойчивого развития социально-экономических систем / Г. В. Горелова, Е. Н. Захарова, Л. А. Гинис. – Ростов-на-Дону : Изд-во РГУ, 2005. – 288 с.
3. Дюк В. Data Mining: учебный курс / В. Дюк, А. В. Самойленко. – СПб, 2001. – 368 с.: ил.
4. Труд и занятость: Стат. сб. / Краснодарстат. – Краснодар, 2012.
5. Экономика труда: теоретический и практический анализ: учебник / под ред. д-ра эконом. наук, проф. А.А. Федченко. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 510, [2] с. (Серия «Учебник для вузов»)

Закиматов Г. В.

ДВУХСЕКТОРНАЯ ПЛАНОВО-РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА – АЛЬТЕРНАТИВА ПЛАНОВОЙ И РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАМ

г. Санкт-Петербург

Ключевые слова: двухсекторная экономика, планово-рыночная экономика, рыночная экономика, плановая экономика, «голландская» болезнь, «казенные» деньги, экономическая стратегия, инвестиции.

Опыт применения в России плановой и рыночной экономик показывает, что как первая, так и вторая имеют свои преимущества и недостатки.

Так, плановая экономика (ПЭ) имеет следующие основные преимущества: возможность мобилизации и концентрации ресурсов на ключевые направления экономического развития, включая возможность

поддержания высокого уровня инвестиций в экономике и возможность реализации крупномасштабных проектов государственного уровня с длительным циклом инвестирования. В ней отсутствуют экономические кризисы, она эффективна в чрезвычайных условиях, в ней нет чрезмерного расслоения населения по доходам.

К недостаткам ПЭ относятся: слабый учет запросов потребителей и неоперативное реагирование на изменения конъюнктуры рынков, что ведет к снижению качества продукции, дефицитам, затовариваниям и низкой восприимчивости инноваций.

От этих недостатков свободна рыночная экономика (РЭ). При этом у РЭ имеются свои серьезные недостатки, которые можно разделить на две группы:

– к первой группе относятся недостатки органически присущие самой РЭ. Это высокая степень расслоения населения по доходам, подверженность периодическим кризисам, игнорирование бизнесом общественных интересов, угасание конкуренции, ведущие к снижению эффективности использования экономических ресурсов и возникновению серьезных социальных проблем;

– ко второй группе относятся недостатки, связанные с неадекватностью РЭ российским природно-климатическим условиям. Это, прежде всего, подверженность РЭ «голландской» болезни, ведущей к деградации обрабатывающих отраслей и сельского хозяйства, к тому же отягощенной повышенными издержками производства на территории России из-за самых больших в мире транспортных расстояний и сурового климата. Так, доля транспортных затрат в себестоимости нашей продукции составляет 15-20% против 7-8% в странах с развитой РЭ, а энергоемкость ВВП России в 2,.5 раза выше среднемирового уровня и в 2,5 – 3,5 раза выше уровня развитых стран.

Для успешного экономического развития России необходимо иметь свою адекватную ее условиям экономическую стратегию и национальную модель экономики способную ее реализовать. Отличительной особенностью такой стратегии является наличие в ней экономических политик, направленных на противодействие негативному влиянию «голландской» болезни. К таким политикам относятся:

– политика разумного протекционизма, призванная обеспечить защиту внутреннего рынка от подавляющей иностранной конкуренции по производимой внутри страны продукции на уровне не ниже 70-80% от объема продаж;

– политика поддержания режима низких внутренних цен на сырьевые товары и продукты их первичного передела для компенсации повышенных транспортных и климатических издержек внутри страны;

– политика поддержания высокого уровня инвестиций в экономике на уровне не ниже 40%, для обеспечения ускоренного роста за счет раз-

вития обрабатывающих отраслей экономики, инфраструктуры и социальной сферы;

– политика импортозамещения, позволяющая, как и предыдущие политики, переключать сырьевые товары с внешнего на внутреннее потребление, и тем самым уменьшать негативное влияние «голландской» болезни.

Анализ показывает, что ни ПЭ, ни РЭ не способны реализовать адекватную экономическую стратегию. Для этого нужна экономика, объединяющая положительные свойства ПЭ и РЭ, и максимально свободная от их недостатков. Такой экономикой могла бы стать двухсекторная планово-рыночная экономика* (ДПРЭ), то есть особый вид планово-рыночной экономики, где присутствует сектор с административно-плановым управлением и сектор с рыночным регулированием. Отличительной особенностью предлагаемого автором типа экономики является деление на сектора с помощью двух валют, каждая из которых обслуживает свой сектор экономики. При этом в качестве валюты, обслуживающей плановый сектор экономики, выступают бюджетные деньги, которые фактически превращаются во вторую валюту с условным названием «казенные» деньги, при отделении их сферы обращения от сферы обращения остальной денежной массы с помощью выделенных банковских счетов и отдельного бухгалтерского учета на предприятиях и в банковской системе. При этом предприятия работают в обоих секторах экономики одновременно, действуя по принципу: выполнил обязательный для исполнения частичный госзаказ за «казенные» деньги по государственным ценам и тарифам, можешь самостоятельно выпускать любую рыночную продукцию за обычные деньги.

Таким образом, плановый сектор экономики фактически представляет собой финансово-промышленную группу общегосударственного масштаба, созданную из части производственных мощностей предприятий, внутри которой действуют административно-плановые методы управления со стороны государства, и которая выступает в качестве одного из агентов рынка наравне с самими предприятиями. Это отражено в разработанной модели круговых потоков ДПРЭ.

Сравнение основных свойств ДПРЭ с аналогичными свойствами ПЭ и РЭ по трехбалльной оценочной системе показывает наличие у ДПРЭ существенных преимуществ перед ПЭ и РЭ. Также выявлены особые свойства ДПРЭ, отсутствующие у ПЭ и РЭ в отдельности.

* В более ранних работах автора используется название двухсекторная экономика без уточняющего термина – планово-рыночная.

Колосова Т.С.

МОДЕЛЬ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В современных условиях успех инновационного предприятия в большей степени определяется не способностью разрабатывать и производить высокотехнологичную продукцию, а наличием у него компетенций в области продвижения этой продукции на рынок. Одно лишь технологическое преимущество продукции не может обеспечить ее коммерческий успех, поскольку рынок предъявляет спрос не на саму инновацию как таковую, а на ценность, создаваемую конечным продуктом, в который эта инновация была интегрирована. Именно потребительская ценность инновационной продукции формирует ее конкурентное преимущество и выделяет предлагаемое предприятием решение среди альтернативных рыночных предложений.

Однако, такие специфические свойства инновационных продуктов как новизна и низкая степень осязаемости заложенных в них качеств и выгод, снижают восприятие ценности предлагаемых новинок их потенциальными потребителями и, как следствие, препятствуют их продвижению на рынке [1]. В связи с этим разработка модели повышения «осязаемости» конкурентных преимуществ инновационной продукции представляется актуальной задачей.

Данная модель разрабатывалась для доказательства конкурентных преимуществ инновационной продукции промышленно-технического назначения. При разработке модели под термином «конкурентное преимущество» понимались отличительные признаки торгового предложения предприятия по сравнению с альтернативными предложениями удовлетворения той же потребности, ценные одновременно для целевых клиентов предприятия и для самого предприятия. Ценность для клиентов проявляется в том, что они выбирают именно торговое предложение предприятия, а не другие возможности удовлетворения своих потребностей, а ценность для предприятия – что превышение «наценки за отличие» над «затратами на отличие» обеспечивает предприятию долгосрочный рост прибыли [2].

Таким образом, логика модели состоит в сравнения ценности от использования (т.н., «Value-in-use», VIU) инновационного продукта предприятия и ближайшей по отношении к нему рыночной альтернативы и может быть описана с помощью следующего уравнения:

$$VIU_{ИП} \succ VIU_{a}, \quad (1)$$

где $VIU_{ип}$ и $VIU_{а}$ - это ценность от использования инновационного продукта предприятия и его ближайшей альтернативы для определенного сегмента рынка.

Если, как в приведенном уравнении, ценность от использования инновационного продукта предприятия выше ценности от использования альтернативного предложения, то предприятие выигрывает у конкурента.

Ниже представлено описание процедуры построения модели для оценки и доказательства конкурентных преимуществ инновационной продукции.

I. Определение контекста сравнения. Из приведенной формулировки определения термина «конкурентное преимущество» следует, что природа данного понятия не абсолютна, а относительна, и значение конкурентного преимущества будет варьироваться в зависимости от особенностей контекста, в котором производится оценка. В связи с этим, работа по оценке и доказательству конкурентного преимущества инновационной продукции предприятия должна начинаться именно с определения контекста сравнения. Реализация указанной задачи включает в себя:

1. Определение субъекта сравнения: выбор целевого сегмента потребителей инновационного продукта, с точки зрения которого будет производиться его оценка.
2. Выбор параметров сравнения: составление списка наиболее важных характеристик продукта для целевого сегмента потребителей.
3. Идентификация объекта сравнения, т.е. ближайшей альтернативы инновационного продукта предприятия с точки зрения выбранного целевого сегмента. В качестве подобных альтернативных предложений удовлетворения потребностей целевых клиентов могут выступать:

3.1 Продукты-аналоги, т.е., продукты прямых конкурентов предприятия, использующих сопоставимую технологию, которая соответствует требованиям и предпочтениям потребителя. Например, для предприятия-производителя установок индукционного нагрева в качестве ближайшей альтернативы может рассматриваться аналогичная продукция (установки) другого поставщика.

3.2 Товары-заменители, т.е., товары из смежных товарных групп, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей, но основанные на другой технологии. Так, например, в качестве аль-

тернативы услуг авиаперевозчика могут рассматриваться не аналогичные услуги, предоставляемые другими авиалиниями, а решение потребителя отправиться в путешествие на автобусе, поезде или машине.

3.3 Решение «сделай сам». Речь идет о ситуации, когда потребитель, принимая решение о том, купить продукт или произвести его аналог самостоятельно, делает выбор в пользу второго варианта. Так, например, ближайшей альтернативой установки по заправке гидросистем может быть не аналогичная установка другого поставщика, а ручной способ заправки оборудования с использованием имеющейся у предприятия-потребителя промежуточной тары (ведра, пустой канистры и т.п.)

3.4 Бездействие. Примером может служить компания принимающая решение о целесообразности модернизации производства. В данном случае в качестве ближайшей альтернативы будет рассматриваться последствия выбора варианта отказа от модернизации.

3.5 Предыдущая версия продукта того же поставщика. В данном случае речь идет о конкуренции между предшествующей и новой версии продукта одного и того же предприятия. С подобной ситуацией, к примеру, может столкнуться производитель программного обеспечения, пытающийся убедить своих клиентов приобрести новую версию используемой ими программы.

II. Проведение сравнительной оценки инновационного продукта предприятия и его ближайшей рыночной альтернативы.

III. Выявление направления влияния отличительных характеристик инновационного продукта на деятельность предприятия-потребителя.

Модель оценки влияния инновационного продукта на деятельность предприятия-потребителя может быть описана следующим образом:

$$VIU = \pm \underbrace{В \pm С/с - Инв_{КП}}_{\text{влияние на результат предприятия-потребителя}} - \underbrace{Инв_{ПП} \pm З_{ПП} \pm З_{Пр}}_{\text{влияние на затраты предприятия-потребителя}} \quad , \quad (2)$$

где В – выручка предприятия-потребителя;

С/с – себестоимость предприятия-потребителя;

$Инв_{кп}$ – инвестиции в конечный продукт предприятия-потребителя;

$Инв_{пп}$ – инвестиции в промежуточный продукт[1] предприятия-потребителя;

$З_{пп}$ – совокупные затраты[2] предприятия - потребителя по использованию промежуточного продукта;

$З_{пп}$ – прочие затраты предприятия – потребителя.

Согласно приведенному выше описанию модели можно выделить два основных направления влияния инновационного продукта на деятельность предприятия-потребителя:

- влияние инновационного продукта распространяется на величину затрачиваемых предприятием-потребителем ресурсов. В данном случае повышение ценности инновационного продукта для потребителя (по сравнению с ближайшей альтернативой) происходит за счет снижения совокупных затрат по реализации бизнес-процесса (-ов) предприятия-потребителя. При этом результаты бизнес-процесса (-ов) остаются неизменными;
- влияние инновационного продукта распространяется на результаты деятельности (бизнес-процессов) предприятия-потребителя. Так, инновационный продукт может обеспечивать рост выручки и прибыли клиента за счет изменения свойств выпускаемой с его использованием продукции или предоставления возможности освоения новых областей деятельности (новых рынков) при неизменных затратах.

IV. Проведение количественной оценки влияния отличительных характеристик инновационного продукта на деятельность предприятия-потребителя. После того, как в соответствии с выявленными направлениями влияния было скорректировано приведенное выше уравнение (2) для оценки ценности от использования инновационного продукта, в это уравнения подставляются конкретные данные для проведения расчетов. И если, как это было указано ранее, ценность от использования инновационного продукта выше ценности от использования альтернативного предложения, то с точки зрения целевого сегмента потребителей он обладает конкурентным преимуществом.

Рассмотрим процедуру построения модели для оценки и доказательства конкурентного преимущества инновационного продукта на конкретном примере. ООО «НТП Гидропривод» разработало установку по

---

[1] Модель разрабатывалась для доказательства конкурентных преимуществ инновационной продукции промышленно-технического назначения, которая является промежуточным продуктом, предназначенным для потребления в бизнес-процессах предприятия-потребителя. В качестве промежуточного продукта могут выступать сырье, материалы, комплектующие, инструменты, оборудование и т.п.

[2] В качестве основы анализа совокупных затрат потребителя, связанных с приобретением и эксплуатацией инновационного продукта, может использоваться методика расчета Полной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO). Более подробное описание процедуры применения указанной методики для расчета совокупных затрат потребителя приведено в [3].

заправке гидросистем (УЗГ), устройство которой исключает возможность загрязнения рабочей жидкости в процессе заправки.

Целевые рынки УЗГ:

- заводы, выпускающие продукцию какую-либо продукцию на гидрофицированных машинах и технологическом оборудовании;
- предприятия эксплуатирующие гидрофицированные машины и технологическое оборудование на открытом воздухе.

Ближайшей альтернативой УЗГ считается ручной способ заправки с использованием промежуточной тары. При сравнении указанных способов заправки гидросистемы, были выявлены следующие отличительные признаки:

- экономия затрат на незапланированный ремонт;
- экономия затрат на замену гидросистемы.

Ниже приведена формулировка уравнения, составленного для оценки влияния указанных отличительных признаков на деятельность предприятия - потребителя.

$$VIU_{УЗГ} = -\ Инв_{УЗГ} - З_{УЗГ} + З_{Пр} \qquad (3)$$

где $Инв_{УЗГ}$ – инвестиционные затраты предприятия-потребителя по приобретению УЗГ;

$З_{УЗГ}$ – текущие затраты по эксплуатации УЗГ, которые включают затраты на обслуживание УЗГ в течение всего срока службы;

$З_{Пр}$ – экономия косвенных затрат по эксплуатации гидросистемы, получаемая предприятием – потребителем в случае использования установки по заправке гидросистем вместо ближайшей альтернативы – ручной заправки с использованием промежуточной тары.

Осуществив необходимые расчеты и подставив полученные значения в модель, можно получить количественную оценку конкурентного преимущества инновационной продукции или же выявить отсутствие такового. Таким образом, предложенная модель позволяет не только визуализировать выгоды, получаемые предприятием-потребителем инновационного продукта, но и идентифицировать источники повышения его конкурентного преимущества. Следовательно, она может использоваться и как инструмент повышения объема продаж инновационных продуктов предприятия, и как модель для анализа его конкурентного преимущества, которое находит свое отражение в отличительных характеристиках как

уже представленных на рынке, так и разрабатываемых предприятием торговых предложений.

Литература:

1. Маркова В.Д. Особенности маркетинга инноваций [Текст] / В. Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4. – С. 276-277.
2. Колосова Т. С. Исследование подходов к формированию понятия конкурентного преимущества хозяйствующих субъектов [Текст] / Т. С. Колосова // Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 2 - С. 284-286.
3. Колосова Т. С. Методы доказательства конкурентных преимуществ инновационной продукции [Текст] / Т. С. Колосова // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: сб. науч. тр. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – С. 288-234.

Кузнецова М.Д., Растова Ю.И.

ГЕНЕЗИС ИНСТИТУТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Началом структурных изменений отношений собственности и создание институциональной базы для их системной трансформации было положено с принятия Верховным Советом 3 июля 1991 г. Законом «О приватизации государственных и частных предприятий в Российской Федерации».

Согласно «Положению о коммерциализации государственных предприятий с одновременным преобразованием в акционерные общества открытого типа», утвержденному Указом Президента РФ от 1 июля 1992 г. №721, крупные предприятия и их подразделения преобразовывались в открытые акционерные общества, и бо́льшая часть акций подлежала беспрецедентному для мировой практики распределению среди членов коллектива по закрытой подписке. Сложившиеся на ваучерном этапе приватизации связи между интересами менеджеров и собственников не вписывались в модель агентских отношений и сделали неизбежным дальнейшее перераспределение капитала.

Государство постоянно демонстрировало интерес к сфере корпоративного управления и посредством своей политики стремилось создать условия для свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества и перехода таких прав к эффективным собственникам (лицам, заинтересованным в долгосрочном развитии предприятия), обеспечить защиту прав участников (учредителей).

Большое внимание было уделено решению задачи разграничения полномочий и ответственности между участниками (учредителями) и его руководителем компаний путем закрепления в условиях контракта его ответственности за сохранность и целевое использование имущества, результаты заключенных сделок с аффилированными или заинтересованными лицами и структурами, разглашение коммерческой тайны.

Нуждаются в серьезной доработке положения законопроекта об ответственности руководителя и членов коллегиальных органов управления юридических лиц в части оснований возникновения такой ответственности и распределения бремени доказывания вины руководителей и членов коллегиальных органов юридического лица по искам о привлечении их к ответственности (в зависимости от того, действовали ли они добросовестно и разумно при принятии соответствующих решений), об оспаривании решений собраний акционеров (участников) хозяйственных обществ, о компетенции органов управления корпораций.

Вмешательство государства в хозяйственную деятельность по-прежнему остается излишним и ухудшающим условия для ведения эффективного бизнеса. Это проявляется в следующем:

– наличие крупного явно или скрыто субсидируемого нерыночного сектора;

– административные барьеры и трансакционные издержки входа на рынок и последующего ведения предпринимательской деятельности;

– неэффективность санкций за неисполнение норм права, когда нарушение права экономически выгоднее, чем его исполнение;

– недостаточные усилия в обеспечении базовых рыночных условий для конкуренции.

Сегодня требуются значительно более эффективные механизмы перераспределения собственности, а также контроля над действиями высшего менеджмента и крупных акционеров.

Важным инструментом формирования современной модели корпоративного управления явилось установление требований и разработка порядка раскрытия информации, введения международных стандартов бухгалтерского учета (с разделением налоговой и финансовой отчетности), установления уголовной ответственности за нераскрытие информации.

Остановить практику выбора крупными акционерами иностранных юрисдикций могут усилия по предоставлению большей свободы акционерам в формировании удобных для них моделей корпоративного управления при сохранении основных механизмов защиты прав собственности миноритарных акционеров, кредиторов и публичного интереса. Примером практических действий по этому направлению является Федеральный закон от 03.06.2009 № 115-ФЗ, который предусматривает возмож-

ность заключения и судебную защиту акционерных соглашений по широкому кругу вопросов.

На настоящий момент рассматриваются возможности смешанных реорганизаций, совершенствования механизмов защиты акционеров (участников, пайщиков) реорганизуемых организаций, включая повышение прозрачности процедуры реорганизации, установления права на иск участника к участнику реорганизуемого общества и т.д.

При всех проблемах и нерешенных вопросах в России сложился самостоятельный, дееспособный корпоративный сектор, способный мобильно реагировать на изменения в экономике.

Ланьшина Т.А.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

г. Москва, НИУ «Высшая школа экономики»

Разработка и внедрение собственных инноваций практически не влияют на конкурентоспособность российских компаний. Крупные ресурсодобывающие предприятия приобретают необходимые им инновационные решения за рубежом, а малые фирмы сталкиваются с такими ограничениями, как дефицит опыта, неблагоприятные условия ведения бизнеса, низкая доступность капитала. Все российские компании испытывают дефицит кадров, способных успешно вести инновационный процесс и управлять им. Наконец, если говорить о международной конкурентоспособности российских продуктов, то негативно сказывается и восприятие страны: на глобальном уровне Россию не воспринимают как страну инноваций. По сути, все перечисленные трудности свидетельствуют о недостаточно высоком уровне развития российской национальных инновационной системы, дезинтеграции их на уровне составляющих их элементов и управления ими.

В 2010 году исследование PricewaterhouseCoopers, Российская экономическая школа, Российская венчурная компания (РВК) и государственная корпорация «Роснано» выявило, что из 100 крупных российских компаний продуктовые, технологические и процессинговые инновации, которые являются новыми для мировых рынков, внедряют 14%, 17% и 18% компаний соответственно. Аналогичные виды инноваций, новые лишь для компании внедряют 26%, 27% и 35% соответственно. Результаты исследования рейтингового агентства «Эксперт РА» еще ниже: среди крупнейших компаний только 9% внедряют инновации. При

этом инновационность своих проектов компании оценивали сами. То есть, при независимой оценке результаты могут оказаться еще ниже. Согласно «Эксперт РА», среди всех участников инновационного процесса в России государственные компании являются самыми пассивными. Также пассивны крупные частные компании. Наиболее активным в данной сфере является инновационное сообщество.

В большинстве развитых стран основным инвестором в НИОКР являются компании. В Японии доля компаний составляет около 75%, а на государство приходится немногим больше 15%. В США более 60% НИОКР финансируются частным сектором. Во многих странах Центральной и Восточной Европы доли государства и компаний в финансировании научных исследований почти одинаковы, либо объем государственных инвестиций превышает объем частных вложений. В России на государство приходится более 70% всех затрат на НИОКР, а на компании – всего около 24%.

По данным Эксперт РА, 80% крупнейших российских предприятий не заинтересованы в предоставлении результатов своей инновационной деятельности общественности. Всего около 40 компаний раскрывают данные, среди которых можно перечислить «ЛУКойл», «Русгидро», СУЭК, РЖД, АФК «Система», холдинг МРСК, ФСК ЕЭС, «Рособоронпром», «Силовые машины», «Гражданские самолеты Сухого», ГАЗ, концерн «Тракторные заводы». Не предоставляют информацию такие компании, как ОАО «Газпром», ТНК-ВР, «Сургутнефтегаз», «Норильский никель», «Евраз Груп СА», НЛМК, «Мегафон», «Аэрофлот – Российские авиалинии», «Трансаэро», S7 Airlines, АвтоВАЗ, АЛРОСА, «Интер РАО ЕЭС» и другие.

Большинство стратегических новых решений крупных компаний являются инновационными лишь для российского рынка и ориентированы исключительно на реализацию в России. При выходе на мировой рынок менеджмент российских компаний стремится назначить цену выше, чем назначают китайские компании, но ниже, чем компании из развитых стран. При этом в последнее время качество многих китайских товаров, а также техники, существенно растет и уже опережает качество российских аналогов. В результате, российская инновационная продукция в мировых масштабах оказывается неконкурентоспособной.

В мировой экономической литературе признается, что адаптация и имитация инноваций является оптимальным путем развития для стран с низкой технологической базой. Но для многих крупных российских компаний даже такой путь стратегического развития является невыгодным. Крупный бизнес в России, в основном, связан с добычей природных ресурсов. В этой сфере конкуренция низка как по естественным (высокие барьеры входа в отрасль), так и по административным причинам (компа-

нии-монополисты и компании-олигополисты, как правило, не позволяют своим мелким конкурентам полноценно развиваться). Рынки поделены между крупнейшими, часто аффилированными с государством, структурами, и получение доступа компании к новому для нее рынку может произойти только с помощью дипломатических и политических мер. В данном случае могут потребоваться инновации для повышения эффективности добычи или транспортировки. Но в условиях низкой конкуренции и возможности влиять на тарифы необходимые новые технологии выгоднее приобретать за рубежом, чем разрабатывать самостоятельно.

Инновационная активность среди малых компаний испытывает сильное давление со стороны слабой законодательной базы, ненадлежащего исполнения законов и бюрократических сложностей. В рейтинге бизнес-климата «Doing Business» Всемирного банка за 2011 год по простоте ведения бизнеса Россия находится на 120 месте из 183 возможных, а по простоте открытия бизнеса – на 111 месте. В рейтинге восприятия коррупции организации Transparency International за 2011 год Россия находится на 143 месте, позади многих наименее развитых стран. Кроме того, во многих регионах России слабо развита инфраструктура, что делает компании из этих регионов достаточно изолированными от компаний и научно-исследовательских учреждений из других регионов, а также от международных инвесторов.

Многие иностранные инвесторы предпочитают не инвестировать в Россию вообще. Те, кто все же инвестирует, обычно ограничиваются Москвой и Санкт-Петербургом. Причина заключается, во-первых, в том, что бизнес и экономико-политическая ситуация в российских регионах недостаточно понятны иностранным инвесторам. В российских регионах сложно найти менеджеров, имеющих хорошее представление об инвестиционной ценности местных компаний и способных объяснить эту ценность иностранным инвесторам с учетом их культуры, деловой практики и менталитета. Во-вторых, высока вероятность того, что иностранные инвесторы не смогут качественно контролировать российскую компанию в регионах кроме Москвы и Санкт-Петербурга по той же причине, по которой они избегают инвестиций в подобные проекты. В-третьих, западные средства массовой информации формируют очень негативное информационное поле вокруг России ввиду того, что российские ценности по-прежнему далеки от западных, а российская политическая ситуация в глобальной долгосрочной перспективе не является стабильной.

Таким образом, иностранные инвесторы, в особенности, из США и Европы, готовы инвестировать средства в российские инновационные компании в очень ограниченных количествах. Для российских инновационных компаний сложности в привлечении западных венчурных инвесторов приводят не только к дефициту средств на развитие, но и к дефи-

циту опыта. Венчурные фонды принимают активное участие в развитии проектов, в которые они вкладывают средства. Учитывая их большой опыт в области инновационного бизнеса, сотрудничество с такими фондами может быть очень полезным для небольших компаний, которые планируют предложить рынку инновационный продукт или услугу.

Государственное финансирование небольших инновационных компаний признается неэффективным ввиду высокого уровня коррупции в стране. Кроме того, в России отсутствуют специализированные программы, предназначенные для финансирования и оказания содействия развитию инноваций в конкретных отраслях. При этом специфика отдельных отраслей часто требует индивидуального подхода.

В России отсутствует цивилизованная предпринимательская культура. За время существования СССР старая дореволюционная предпринимательская культура была полностью разрушена. На ее месте в постсоветских условиях возникла такая культура, которая отражала стремление к быстрой прибыли в условиях нестабильности. В результате, российские предприниматели оказались неспособны работать над своими результатами в течение длительного времени, эффективно организовывать сложные процессы и следовать концепции обучения на протяжении всей жизни (life-long learning).

Российская корпоративная культура также унаследовала многие советские черты: строгое вертикальное подчинение, односторонние коммуникации по линии начальник-подчиненный, низкий уровень инициативности среди подчиненных.

Реализация многих проектов невозможна без привлечения ВУЗов. Например, если компании нужны специалисты со знаниями в смежных областях, то такие кадры можно подготовить лишь в сотрудничестве с ВУЗами. Кроме того, профессоры ВУЗов, в отличие от инженеров, работающих в компаниях, как правило, обладают большим объемом актуальных научных знаний, который позволяет решить производственные задачи быстрее и с меньшими затратами. Привлечение студентов и аспирантов к этому процессу дает им практические навыки и подготавливает их к дальнейшей работе, возможно, в той компании, с которой сотрудничает университет.

В российской национальной инновационной системе очень слаба связь между ее тремя ключевыми составляющими: университетами, наукой и бизнесом, в особенности, российским. Например, Московский государственный университет (МГУ) сотрудничает с некоторыми крупными компаниями, как российскими, так и зарубежными. Во время финансового кризиса 2008 г. российские компании прекратили финансирование совместных лабораторий, а западные корпорации, такие как Intel, Microsoft и т.д., продолжали выделять средства на совместные исследо-

вания. Таким образом, многие российские компании не признают совместные с университетами исследования приоритетными и предпочитают экономить на таких расходах в кризис. Одновременно нарушена цепочка – «студент-предприятие»

В странах с развитыми НИС кризисы часто являются дополнительным стимулом к инновациям. Во время экономической нестабильности компаниям приходится существенно сокращать объем издержек, что заставляет их искать новые, более эффективные способы использования ресурсов, а также более тщательно изучать изменившийся под воздействием кризиса спрос. Однако во многих российских компаниях финансовые трудности привели к сокращению или даже прекращению инновационной деятельности.

Многим российским компаниям, прежде всего, требуются организационные и управленческие инновации, в частности, повышение эффективности коммуникаций между сотрудниками, улучшение их мотивации, создание стимулов для долгосрочной работы в одной компании. Для многих крупных российских компаний до сих пор характерен найм по дружеским и родственным связям. В этом случае сотрудники отличаются низкой эффективностью и высокой мобильностью: на практике иногда команды в составе нескольких человек могут несколько раз переходить из одной компании в другую без существенных достижений хотя бы на одном из мест работы. Часто такие индивиды занимают позицию в компании без необходимой для этого квалификации, опыта и навыков, а также получают неоправданно высокую заработную плату. В таких условиях мотивация персонала не только к инновациям, но и к качественному выполнению своей повседневной работы низка, а конкурентоспособность компании обеспечивается за счет иных факторов, например, за счет рыночной власти, эффекта от масштаба, слияний и поглощений и т.д.

Советская система фундаментального образования считалась одной из самых сильных в мире. Однако и тогда выпускникам ВУЗов не хватало прикладных знаний, а также практических навыков. После реформ данная тенденция усилилась. Кроме того, качество фундаментального образования ухудшилось. В результате, многим компаниям стало сложно найти сотрудников с хорошим образованием, готовых к самостоятельной работе. В особенности, это касается выпускников ВУЗов.

В России низкая культура предпринимательства объясняется, во-первых, тем, что в советских ВУЗах преподавали плановую экономику, а преподавание рыночной экономики и связанных с ней дисциплин началось только в 1990-е гг. Долгое время после начала рыночных реформ российское экономическое образование находилось на очень низком уровне. Во-вторых, для многих российских малых инновационных ком-

паний до сих пор несвойственно разделение труда в области управления: автор идеи зачастую не только занимается разработками нового продукта, но также владеет и управляет компанией. Отчасти это объясняется низким уровнем доверия к экономистам и финансистам. Ввиду этого для многих российских компаний оказываются недоступны не только организационные и финансовые инновации, но и стандартные маркетинговые и рекламные приемы. Кроме того, отсутствие разделения обязанностей приводит к тому, что компания не может составить качественный бизнес-план и привлечь инвесторов. При выходе на рынок это результируется в плохо поставленную маркетинговую и рекламную кампанию, что может привести к провалу проекта.

Как было определено в предыдущей главе, конкурентоспособность компании сильно зависит от национальной инновационной системы. Помимо этого, коллектив компании должен быть нацеленным на результат и заинтересованным в достижении цели всеми возможными путями. Для большинства российских компаний характерно отсутствие гибкости. Если проблему невозможно решить напрямую традиционным способом, руководство компании далеко не всегда будет искать альтернативы. Например, для многих российских животноводческих и сельскохозяйственных компаний характерно снижение прибыльности или убыточность их традиционной деятельности. Однако когда в работе предприятий возникают проблемы, их руководство, как правило, не переходит к новым технологиям, не предоставляет своим сотрудникам возможность получить дополнительное образование и не пытается найти нестандартное решение проблемы. Вместо этого руководители часто предпочитают, например, сократить поголовье скота, либо прекратить производство. В ближайшее время, после того как России вступила в ВТО у таких предприятий появится еще больше проблем, поскольку по сравнению с более дешевыми и разнообразными импортными продуктами их продукты окажутся еще менее конкурентоспособными.

В настоящий момент ряд российских предприятий позиционируют себя как инновационные, чтобы пользоваться государственными льготами и грантами, но среди них очень мало компаний, которые действительно занимаются внедрением инноваций. Продукция большинства таких предприятий неконкурентоспособна даже на внутреннем рынке.

Компаний, которые являются фактически инновационными, в России мало. Многие из них были созданы при поддержке венчурного капитала, в том числе, западного, и имели историю классического старт-апа – от случайной идеи, возникшей у студента или инженера, до сложного инновационного продукта и миллионных продаж.

Эти компании входят в список инновационных компаний Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий

(НАИРИТ), который представлен в Таблице 18 в Приложении 2. К примеру, к таким компаниям относятся «Яндекс», «Лаборатория Касперского», Abbyy, «Вконтакте» и другие. Среди них следует отметить большую долю компаний, которые занимаются развитием интернет-технологий. В международных рейтингах инновационных компаний российские фирмы обычно отсутствуют. Исключением является рейтинг 50 наиболее инновационных компаний мира журнала FastCompany, в который в феврале 2011 года вошли российские компании «Яндекс» и «Лаборатория Касперского».

У компании «Яндекс» были западные инвесторы. «Мэйл.ру» ранее называлась «Дата-Арт» и принадлежала инвестору из Нью-Йорка. Компания Parallels, которая конкурирует с Microsoft и IBM на глобальном рынке программного обеспечения, не имеет продаж в России, и в других странах почти неизвестно, что Parallels имеет российское происхождение.

Согласно данным, представленным в Таблицах 8, 9 и 10 в Приложении 2, среди наиболее инновационных компаний мира нет российских компаний. При этом в рейтингах FastCompany и Technology Review, где основное внимание уделяется не научной составляющей инноваций, а маркетинговой, присутствуют компании из таких развивающихся стран, как Индия, Китай, Бразилия и даже Кения. Наиболее инновационными отраслями, согласно этим двум рейтингам, являются электроника, биомедицина, энергетика, интернет и услуги. В категорию «Промышленность» рейтинга FastCompany в данной работе объединены производители электроники, химикатов, одежды, а также компании, развивающие переработку мусора, биотехнологии и альтернативную энергетику. К категории «Услуги» относятся компании, которые работают в таких сферах как здравоохранение, медиа-индустрия, телевидение, общественное питание, финансовые и консалтинговые услуги, ландшафтный дизайн.

В рейтинге Thomson Reuters компании из развивающихся стран отсутствуют, поскольку этот рейтинг строится по числу патентов и главным образом ориентирован на технологические инновации. Индийские и китайские компании начали реализовывать стратегию инновационного лидерства лишь недавно и поэтому еще не успели накопить достаточное число патентов. Однако число патентов у компаний из развивающихся стран в последнее время существенно растет, и вскоре эти фирмы смогут существенно потеснить США даже в рейтингах технологических инноваций. Россия в этой сфере отстает даже от развивающихся стран.

Отсутствие России в этих списках говорит о том, что ее инновационные компании преимущественно заняты имитирующими инновациями, которые позволяют незначительно обновлять продукт или сокращать отставание от иностранных компаний в области технологий. Новых ры-

ночных ниш российские инновации не создают, даже в таких областях как Интернет, где присутствуют многие российские компании.

В отличие от американских и европейских компаний, российские инновационные фирмы очень малы, и им редко удается дойти до того этапа развития, когда их можно отнести к категории крупных компаний. В первом российском рейтинге инновационных предпринимателей рейтингового агентства «Эксперт РА» присутствуют всего четыре основателя инновационных компаний, объем выручки которых превышает 100 млн долл. США.

По данным Эксперт РА, крупнейшие российские компании из рейтинга «Эксперт-400» тратили на НИОКР около 0,5% своей выручки. Среди иностранных компаний данный показатель в 4-6 раз выше. Во время кризиса расходы российских компаний на исследования снизились до 0,2% выручки.

В целом, основные проблемы российских инновационных компаний – недостаточно благоприятные условия развития и дефицит спроса. Так как инновационный бизнес высокорискованный, а в России есть возможность инвестировать в прибыльные и быстроокупаемые секторы экономики, инновационные компании также сталкиваются с недостатком финансирования. Помимо этого, присутствуют сложности с подбором квалифицированных специалистов, и необходимая деловая культура. Особенно эти проблемы характерны для российских регионов. Чем сильнее компания удалена от Москвы, Санкт-Петербурга или хотя бы областных центров, тем сложнее найти необходимый персонал, инвестиции и наладить сбыт продукции.

Если компания конкурентоспособна на мировых рынках, она либо является сырьевой компанией с большой монопольной властью, либо достигает лидерства за счет своих уникальных качеств. Во втором случае компания имеет стимулы внедрять инновации, поскольку они позволяют ей опережать другие компании на конкурентных рынках и захватывать часть их рыночной доли. После того, как компания внедряет успешную инновацию, ее конкурентоспособность растет, и это вновь становится стимулом для дальнейших разработок. Но инновация может быть и неуспешной, что истощает финансовые и прочие ресурсы организации. Если компания не является конкурентоспособной на международном уровне, ей могут быть интересны инновации при условии наличия благоприятных условий или поддержки, например, со стороны государства или фондов. Так как в России на международном уровне конкурентоспособны, в основном, только крупные сырьевые компании, обладающие высокой монопольной властью, стимулы к инновациям во всей стране низки.

Лысоченко А.А.

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВТО

г. Ростов-на-Дону, Южный федеральный университет

Обеспечение финансовой устойчивости сельскохозяйственных товаропроизводителей является одной из целей современной экономической политики России.

Деятельность сельскохозяйственных организаций сопровождается высокими рисками, которые влияют на формирование финансов и объективно обусловливают активное участие государства в регулировании деятельности данных организаций посредством их субсидирования, изменения условий налогообложения, использования льготного кредитования, порядка и условий страхования, лизинга и др.

Результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий во многом зависят от природных условий. Сельскохозяйственное производство имеет дело с живыми организмами, что усложняет измерение влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности. В отличие от других отраслей народного хозяйства, где точно известна экономическая эффективность и производственная мощность всех фондов, продуктивность земли не поддается точному учету и под влиянием разных факторов меняет природный и экономический характер.

Для сельскохозяйственных организаций особенно важна постоянная работа по наращиванию уровня интенсивности использования оборотных активов. Сезонный характер производства требует создания значительных сезонных запасов кормов, семян, запасных частей, удобрений, нефтепродуктов, а процесс производства осуществляется с определенными перерывами в растениеводстве. Получается, что определенная часть оборотных активов временно не работает, а находится в производственных запасах, которые составляют в среднем до 40%. Временно свободные оборотные активы, не участвующие в хозяйственной деятельности, не формируют рост объемов реализации продукции, не увеличивают прибыль, а лишь увеличивают размер примененных ресурсов, снижая интенсивность использования оборотных активов. Из-за этого снижается экономическая эффективность деятельности сельскохозяйственной организации.

Для устойчивого финансового состояния сельскохозяйственной организации состав и структура оборотных активов должны обеспечивать производство достаточным объемом необходимых производственных ресурсов, заделов незавершенного производства и

запасов готовой продукции на складах. В то же время сельскохозяйственная организация всегда должна иметь необходимое количество денежных средств для полных и своевременных расчетов по своим обязательствам с работниками, поставщиками, подрядчиками, бюджетом и внебюджетными фондами.

Для сельскохозяйственных товаропроизводителей часто возникают трудности со сбытом некоторых продуктов и невозможность получить цены, обеспечивающие нормальный уровень рентабельности, когда приближается время уплаты не только процентов, но и возврата основного долга по кредитам.

В связи с этим повышается значимость применения финансового управления в агропромышленном комплексе, которое направлено на управление рентабельностью, ликвидностью, платежеспособностью и финансовой устойчивостью сельскохозяйственной организации.

Современное состояние сельскохозяйственных товаропроизводителей усложняется некоторыми условиями в связи с присоединением России к ВТО.

Среди рисков вступления России в ВТО можно выделить следующие: снижение инвестиционной привлекательности и рентабельности предприятий; банкротство малых и средних предприятий из-за низкой конкурентоспособности; сокращение рабочих мест, снижение доходов и уровня жизни на селе.

Кроме того, вступление в ВТО увеличивает конкуренцию с западными производителями, особенно в отраслях животноводства и пищевой и перерабатывающей промышленности.

Наименее защищенными становятся производители сельскохозяйственных животных и племенные организации в свиноводстве, так как по новым правилам таможенно–тарифного регулирования импортная пошлина на ввоз свиней снизится с 40 до 5%. Кроме того животноводство – более затратная и менее рентабельная отрасль по сравнению с растениеводством, имеет длительные сроки окупаемости. Средний уровень рентабельности продукции животноводства, например, в Ростовской области составляет 4,2%, в растениеводства – 28%.

Уже сегодня некоторые негативные последствия от присоединения к ВТО уже ощущаются. Так закупочные цены на животноводческую продукцию снизились в среднем на 20% (с 86 до 70 рублей за 1 кг).

В целом по России в отрасли животноводства производится продукции меньше, чем необходимо для удовлетворения потребностей перерабатывающей промышленности и населения. Качество производимой продукции личными подсобными хозяйствами не удовлетворяет требованиям перерабатывающих предприятий.

Наиболее открытыми к импортной продукции будут рынки овощей и фруктов. К 2015 году пошлины на свежие овощи снизятся от 15% до 10%; на фрукты до 5%.

Необходимо учитывать тот факт, что отечественные и зарубежные производители находятся не в равных условиях. Уровень государственной поддержки в доходах импортных производителей (25%) позволяет снижать цены без потери прибыли. В России же цена является определяющим фактором, именно от валового дохода зависит во многом формирование производственных планов (модернизация, внедрение новых технологий и т.д.).

В результате ряд мелких и средних производителей не смогут выдерживать столь жесткую конкуренцию и либо обанкротятся и покинут рынок, либо будут поглощены более крупными игроками - российскими или зарубежными.

ЕС, США и другие ведущие аграрные державы имеют целый ряд механизмов действенных поддержек АПК. Это квотирование и развитая система страхования, пакет стимулирующих налоговых мер. Усредненный размер субсидии на 1 га пашни в Евросоюзе составляет около 8 000 руб. В России размер субсидий из федерального бюджета на 1 га пашни составляет около 200 рублей.

Финансовое управление сельскохозяйственными организациями во многом определяется программным регулированиям. Организация работы агропромышленным комплексом осуществляется в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы, которая адаптирована к условиям членства России в ВТО. В ней изменены методы бюджетного стимулирования производства сельскохозяйственной продукции.

Так, с 2013 г. исключены субсидии на возмещение затрат на приобретение минеральных удобрений и средств защиты растений. Данные направления трансформированы в новый вид поддержки, относящейся к зеленой корзине - субсидии на повышение доходов сельскохозяйственных товаропроизводителей – возмещение на 1 га – несвязанная поддержка. Размеры субсидий определяются по ставке, учитывающей состояние почв, биоклиматический потенциал территории, доходность за определенный период и другие показатели.

Кроме того, с 2013 года предусмотрена компенсация части затрат за произведенное молоко. Расширены направления поддержки экономически значимых региональных программ: развитие овощеводства, питомниководства, свеклосахарного комплекса, селекционно-гибридных центров в свиноводстве, формирование региональных продовольственных (мясных и молочных) кластеров.

Изменены принципы стимулирования обновления сельскохозяйственной техники. За счет средств федерального бюджета предусматривается предоставление субсидий машиностроителям сельохозтехники на возмещение недополученных доходов в связи с ее реализацией сельхозпроизводителям со скидкой, в соответствии с перечнем и размером скидки, утверждаемых Правительством Российской Федерации.

Кроме того, на региональном уровне для повышения финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций в рамках ВТО проводится ряд мероприятий:

увеличение государственной поддержки отрасли животноводства, особенно малых форм хозяйствования, так как предприятия, развивающие животноводство являются наиболее уязвимыми;

привлечение инвесторов для создания вертикально – интегрированных холдингов по производству животноводческой продукции;

обучающие семинары по вопросам применения в деятельности международных стандартов качества.

Однако в финансовом управлении сельскохозяйственными организациями существует большая проблема - это закредитованность сельхозтоваропроизводителей, которая тормозит процессы технической и технологической модернизации, инвестиционного развития, повышения уровня заработной платы, снижает рентабельность производства.

Например, по итогам 2012 года в Ростовской области совокупные финансовые обязательства сельхозтоваропроизводителей составили более 70 млрд. рублей, в том числе заемные средства – 51,2 млрд. рублей. Несмотря на высокие цены на сельскохозяйственную продукцию в 2012 году доля убыточных организаций составила 14%.

Поэтому сегодня в условиях ВТО необходимо разработать законопроект о реструктуризации задолженности по кредитам, привлеченным сельхозтоваропроизводителями в кредитных учреждениях в части предоставления отсрочки и рассрочки погашения кредитной задолженности, а для сельхозорганизаций, развивающих животноводство, возможности их списания.

В целом финансовое управление сельскохозяйственными организациями должно быть направлено на максимальное получение государственной финансовой поддержки; расширения права руководителей сельскохозяйственных организаций по использованию средств государственной финансовой помощи; повышения доступности к потребительским рынкам сельхозпродукции и продовольствия.

Морозко Н.И., Диденко В.Ю.

УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКИМИ МАЛЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВТО

Москва, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

В условиях ВТО снижение пошлин на промышленную продукцию в России отрицательно отразится на большинстве малых промышленных организаций. Причина в том, что большинство малых организаций российской промышленности работает при низкой рентабельности и функционируют за счет господдержки (субсидии, льготы, погашение кредитов, долговые амнистии). Снижение пошлин для иностранных конкурентов и недоступность господдержки при вступлении в ВТО, по имеющимся оценкам, приведет в течение ближайших двух-трех лет к разорению и банкротству 15-20 тыс. малых промышленных организаций. Обязательное при вступлении в ВТО повышение внутренних цен на энергоносители и сырье для малых организаций обусловит развитие этого процесса.

Оптовая и розничная торговля является основной сферой деятельности российского малого бизнеса (на торговлю приходится 65-80% оборота всех малых организаций России). С силу того, что получение кредитов для российских торговых малых организаций является весьма ограниченным, эксперты прогнозируют при вступлении в ВТО широкую экспансию на наш рынок зарубежных торговых сетей. При этом торговля в значительной степени будет отвлечена от отечественных товаропроизводителей, поскольку иностранные торговые сети, как правило, привязаны к иностранным поставщикам товаров, и, соответственно, создадут барьеры для допуска российских товаров на наш внутренний рынок.

Социально-экономические последствия присоединения России к ВТО не являются равновыгодными для субъектов хозяйствования в различных видах экономической деятельности. Для значительной части российских малых организаций, выпускающих неконкурентоспособную продукцию, вступление страны в ВТО означает неизбежность выбора: или модернизация производства или закрытие производства. Необходимо решить проблему формирования стратегии развития российской экономики, обеспечивающей не только долговременный устойчивый рост, но и новое качество этого роста за счет интенсивных факторов.

Одной из основных тенденций развития условий ВТО в России является внедрение в практику финансовых институтов более высококачественных методов управления кредитными, рыночными и операционными рисками, прозрачность системы управления капиталом, обеспечива-

ющей выработку объективного собственного суждения о качестве банковских и финансовых услуг их потребителями. Это позволит постоянно повышать конкурентоспособность экономики страны за счет полноценного финансирования малого бизнеса, обеспечивающего эту конкурентоспособность. В условиях ВТО в организациях финансово-кредитной сферы возрастает ответственность за управление рисками партнерства, поскольку они влияют на выполнение банками традиционных функций финансового посредничества. Соответственно, риск банка — предпринимательский риск его клиентов, а для клиентов банка партнерский риск — риск банкротства банка. Вступление России в ВТО может привести к неустойчивости экономического положения клиентов банка (убыточности, уменьшению оборотных средств, задержкам в выплате процентов и возврате кредитов), что с большой вероятностью приведет к изменению финансового положения банков (уменьшению средств на корреспондентских счетах, прибыльности, платежеспособности), а также к снижению ликвидности всей финансово-кредитной системы.

К чувствительным секторам экономики, в которых могут возникнуть определенные экономические и финансовые сложности в связи с новыми условиями, вызванными членством России в ВТО, относится малый бизнес. Наиболее актуальными проблемами для малого бизнеса, являются условия кредитования и высокие процентные ставки по кредитам. Доля кредитов малому бизнесу по отношению к ВВП, по данным Ассоциации российских банков, составляет в России 1%, в то время как в странах Евросоюза 30%. В российских банках отсутствуют эффективные методики предоставления кредитов малому бизнесу. Центр микрофинансирования ОПОРы России выдает кредиты малому бизнесу по ставкам (в зависимости от региона) от 3% до 8% в месяц, т.е. от 36% до 96% в год. Российский банк развития, участвующий в программе малого предпринимательства, определил среднюю ставку в 17,6% годовых. Во многих странах Евросоюза малому бизнесу предоставляются беспроцентные кредиты или льготные от 1% до 4% годовых. В странах ЕС от малого бизнеса не требуется подготовки сложных бизнес-планов. Банки сами составляют финансовый анализ на основе первичных данных заемщика.

Новичихин А.В.

АДАПТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ ТОПЛИВНО-СЫРЬЕВОГО РЕГИОНА

г. Новокузнецк, ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный индустриальный университет»

Под топливно-сырьевым регионом понимается административная территория РФ (или их совокупность), социально-экономический потенциал которой формируется преимущественно на базе эффективно развивающихся отраслей топливно-энергетического комплекса с сырьевой направленностью, ориентированных на производство готового энергетического продукта. В современных условиях топливно-сырьевой регион характеризуется большим числом структурных элементов, взаимосвязей между ними и окружающей средой, наличием разного рода неопределенностей (отсутствие полной информации о функционировании, погрешность количественных и качественных оценок, стохастичность протекания неуправляемых процессов, влияющих на эффективности системы и др.). Поэтому важное значение имеют решения задач планирования для повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов: металлургических заводов, объектов угольной, нефтяной и газовой промышленности, энергосистем. Эти субъекты - полюса роста (концепция впервые была предложена Ф. Перу [1]), а также другие обеспечивающие или вспомогательные предприятия, компании, фирмы представляют собой организационные системы топливно-сырьевого региона различного масштаба.

Для устойчивого функционирования и развития организационных систем в современных условиях предлагается применение методов адаптивного управления. Под адаптивным управлением организационными системами понимается процесс выработки и реализации управляющих решений на базе методов теории управления организационными системами [2]. Оно позволяет компенсировать внешние и внутренние воздействия на организационные системы посредством изменения параметров управляющих воздействий субъекта управления, структуры объекта управления и его характеристик с целью обеспечения «устойчивости» функционирования.

Таким образом, актуальной задачей адаптивного управления организационными системами топливно-сырьевого региона является разработка процедур и правил адаптивного планирования для обеспечения устойчивого развития в современных условиях посредством достижения комплекса критических факторов успеха эффективного управления [3].

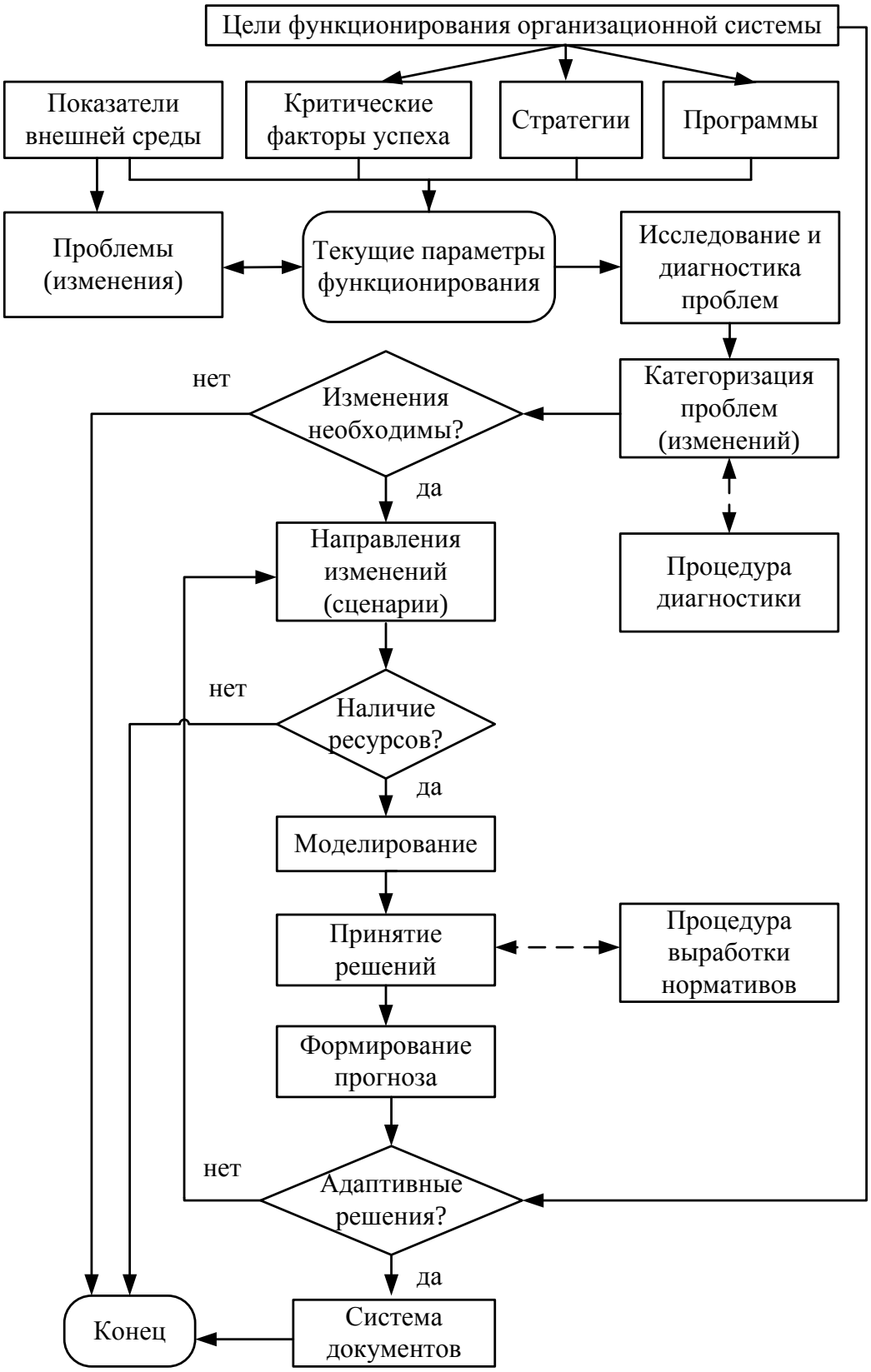


Рис. Процедура адаптивного планирования в организационных системах

Адаптивное планирование в организационных системах топливно-сырьевого региона заключается в разработке стратегий, программ развития и функционирования. При этом адаптивное планирование предполагает периодическое формирование прогнозов и гибкое изменение стратегий и программ (адаптация к изменяющимся условиям).

Результатами использования процедур планирования являются кратко-, средне- и долгосрочный прогноз, определение показателей и направлений развития организационных систем на основе мультиагентных динамических моделей (рисунок).

Показатели функционирования организационных систем определяются на основе мультиагентных динамических моделей, которые можно представить в виде кортежа:

$$X(t) \equiv \langle Ecn(t), Soc(t), Ecl(t), Pot(t), Ind(t) \rangle,$$

где $X(t)$ – показатели функционирования организационной системы на конец года t; $Ecn(t)$ – модель «Экономика» (прибыль, затраты, объемы инвестиций, налоговые отчисления и т.п.); $Soc(t)$ – модель «Социум» (новые рабочие места и т.п.); $Ecl(t)$ – модель «Экология» (объемы выбросов, загрязняющих окружающую среду, инвестиции на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов и т.п.); $Pot(t)$ – модель «Природно-ресурсный потенциал» (показатели обновления геологических и балансовых запасов топливно-энергетических ресурсов); $Ind(t)$ – модель «Промышленность» (объемы производства, потребления продукции топливно-энергетического комплекса, энергетический баланс и т.п.).

Таким образом, предложены методические основы адаптивного планирования в организационных системах топливно-сырьевого региона. Посредством предложенных основ разработки процедуры адаптивного планирования в организационных системах представляется возможным создание эффективного инструментария принятия управленческих решений в современных условиях для разработки и адаптации программ развития и проектов, а также использование для совершенствования соответствующих механизмов управления.

Литература

1. Perroux F. Economic space: theory and applications // Quarterly Journal of Economics. 1950. V. 64(1). PP. 89 – 104.

2. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М: МПСИ, 2005. 584 с

3. Новичихин А.В., Фрянов В.Н. Социально-экономические системы топливно-сырьевого региона: механизмы адаптивного управления // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 3. С. 40–46.

Орехова Р.А.

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ РОССИИ

г. Улан-Удэ,
Восточно-Сибирский государственный университет
технологий и управления

Экономика России входит в рынок. Но рыночная экономика 21 века отличается от рыночной экономики 19 и 20 веков, прежде всего, своей моделью. У России есть выбор – принять модель свободного или регулируемого рынка. Свободный рынок основан на методах, которые учитывают обычаи и традиции. Цели и средства деятельности не носят количественного характера. Наблюдается многообразие целей и средств, несопоставимых между собой. Результатом действия свободного рынка в западной экономике явился жесточайший кризис 20-х годов 20 века, после которого развитые страны постепенно перешли к управляемому рынку. Американский экономист Лари Розенберг ещё в 80-е годы прошлого века отмечал, что в настоящее время «весь управленческий процесс концентрируется вокруг функции планирования». Обзор деятельности 346 американских компаний показал, что 73% из них регулярно разрабатывают общекорпоративный план рыночной стратегии и тактики.

Основа регулируемого рынка - планирование. У России большой опыт стратегического планирования в однофакторной модели экономики – одна форма собственности. В 1991 г. М. Тэтчер, выступая на заседании Американского института нефти, говорила: «Благодаря плановой экономике и своеобразному сочетанию моральных и материальных стимулов СССР удалось достигнуть высоких экономических показателей. Процент прироста валового национального продукта у него был примерно в два раза выше, чем в наших странах». Планирование в однофакторных моделях устанавливает оптимальные соотношения в связке «затраты – выпуск» при заданных условиях, что соответствует требованиям инновационного развития и оптимальности принимаемых решений.

В сегодняшней рыночной модели экономики форм собственности много, хотя все они и связаны с частной собственностью. Такую модель можно считать многофакторной. Под влиянием многофакторности экономическая система России распалась на многочисленные подсистемы. Цели, поставленные перед собой подсистемами (предприятиями, фирмами) в рыночной экономике, могут не совпадать с целью макросистемы. Но если такое положение будет сохраняться долго, то базовая система потеряет своё главное свойство – свойство целостности. Отсюда следует, что стратегически цели подсистем (предприятий, фирм) должны настра-

иваться на главную цель базовой системы – экономики России. В этом и должен заключаться процесс регулирования экономики.

В модели такого типа под влиянием требования сохранения целостности обозначилась тенденция перехода к однородной цели деятельности – прибыли, выраженной в денежных единицах. Вместе с тем, принцип экономичности (принцип максимального эффекта), как принцип рационального хозяйствования, должен продолжать действовать. Его реализация способствуют уменьшению степени неопределённости и риска, которые приводят систему в неустойчивое состояние. Здесь важную роль играют вероятностные оценки, поэтому для их построения следует использовать теорию вероятностей и её методы, а не апеллировать, как сейчас, к «здравому смыслу». Поскольку такой подход часто подводит, система своими внутренними ресурсами не помогает в управлении.

Пытаясь создать конкурентную среду, Россия переходит к малым предприятиям. Планирование экономики таких предприятий в регулируемом рынке слагается из двух частей – стратегического планирования и планирования маркетинга. Известно, что в системе малых предприятий затраты на производство продукции более высокие, чем на предприятиях большой мощности. Стратегическое планирование должно стимулировать оптимальное соответствие цели экономической системы и её потенциальных возможностей. В противном случае система будет «исправлять положение» за счёт роста цен. Это легко видеть сегодня при анализе скидок на продукцию в конце года. Иногда скидки доходят до 50% первоначальной цены. Очевидно, что стратегическое планирование должно опираться на методы оптимизации, позволяющие наилучшим образом согласовывать цель системы с использованием ресурсов. Способ, соответствующий принципу рационального хозяйствования и называют оптимальным способом использования ресурсов.

Неоптимальное использование ресурсов в науке называют расточительством. В современной экономике собственники мало заинтересованы в оптимальном использовании ресурсов потому, что если необходимый эффект достигается с большей затратой ресурсов, чем требует оптимальный вариант, то через себестоимость разница попадает в цену, которую оплачивает не производитель, а потребитель. Очевидно, что неопределённость и риск в экономике при этом растут. Следовательно, стратегическое планирование, основанное на математических методах оптимизации, увеличит эффективность экономической системы. Информационные технологии, включающие уже сегодня программные продукты для выполнения поставленной задачи, позволяют сделать это. Не случайно у Била Гейтса, действующего в условиях регулируемого рынка, работают 100 лучших математиков, в том числе 50 математиков, владеющих методами оптимизации, из нашей страны.

Орлов М.Г.

КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕСА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Процесс объединения институтов государства и бизнеса достаточно новое проявление партнерства государственных органов с бизнесом. В то же время его роль в формировании экономики инновационного типа совершенно очевидна. В основе развития отношений взаимодействия лежат вполне объективные процессы, их необходимо сконструировать для создания механизма в целях развертывания активной экономической политики, и адаптации существующих успешно работающих моделей к российским реалиям. Государственная политика создания и поддержки полноценных институтов развития реального сектора экономики должна исходить из вполне обоснованных социально-экономических построений. В научной литературе данной проблеме все более уделяют внимание. Имеется точка зрения, при которой партнерство государства с бизнесом определяется как «совместное участие в удовлетворении потребностей общества на основе долговременного объединения материальных и нематериальных ресурсов при разделении полномочий, ответственности и рисков». (Д. Любинин. Партнерство государства и бизнеса: о необходимости, сущности и формах.// Российский экономический журнал. № 9\10, 2007 г). При наиболее общем подходе такая характеристика кажется весьма интересной, однако нельзя не отметить, что часто реальной целью организации институтов государственно-частного партнерства становится обслуживание интересов влиятельных бизнес-групп и властных структур. Логично было бы это отметить уже на этапе определения понятий. Представление партнерства экономических субъектов на основе «объединения ресурсов» и при разделении ими «ответственности и рисков» вряд ли обеспечит «удовлетворение потребностей общества». Участники объединений должны самостоятельно владеть имуществом, им распоряжаться таким образом, чтобы обеспечивать лучшие результаты среди партнеров. Построение механизма «партнерства» видится не на условиях сотрудничества, а только **конкуренции.** Именно конкурентная среда может обеспечить все более возрастающее «удовлетворение потребностей общества». В этом отношении представляется кластерное объединение более эффективной формой партнерства институтов государства с бизнесом.

Развитие российского реального сектора сдерживают проблемы институционального строительства, связанные с бюрократизацией, кор-

рупцией, сложностями переходного периода, а также не всегда удовлетворительными результатами действующих программ. Остаются не решенными вопросы о причинах и факторах возникновения, распространения, закрепления и смены институциональных образований. По утверждению ряда авторов в России достаточно популярна практика конструирования и заимствования зарубежных институтов, которая не всегда эффективна и в некоторых случаях приводит к результату, прямо противоположному желаемому. В качестве альтернативной модели, к примеру, предлагается концепция «органического роста» институциональных образований в соответствии с долгосрочным запросом экономических агентов. Отмечая большие проблемы, возникшие в ходе попыток создания действующей институциональной среды в России, влиять на этот процесс предлагается путем формирования запроса агентов при помощи продуманной целостной государственной политики. (Г.Клайнер Эволюция институциональных систем. // Российский экономический журнал № 4, 2005 г.). Автором обосновывается необходимость переосмысления роли институтов в связи с тем, что они не только влияют на поведение агентов (как набор правил или стимулов), но и обладают способностью формировать его, в том числе – создавать абсолютно новые виды. Утверждается, что происходит отказ от статической модели института в пользу динамической. Также, вводится иерархия институтов: от самого низкого, индивидуального уровня до макроэкономического.

В рассмотренном утверждении превалирующая роль отведена механизму, работающему от воздействующего фактора – усилий государственных органов. Целевые правовые основания партнерских отношений, несомненно, усиливают воздействие экономических. В кластерных объединениях участники находятся не только в партнерских отношениях. Они конкурируют между собой по степени технологической оснащенности, по темпам экономического успеха. Экономический интерес каждого из партнеров реализуется в общих достижениях, обеспечивающих «удовлетворении потребностей общества» и бизнеса.

Паршуков А.Е.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В России, как и в любой стране, при применении иностранных разработок теории и практики управления следует учитывать национальные черты и менталитет работников, которые формировались поколениями, являясь результатом исторического развития, и для каждой нации уникальны. На данном основании управление предприятием и контроллинг принятия и реализации управленческих решений могут существенно отличаться от западных и восточных (имея ввиду Японию) особенностей. Но в научной литературе редко представляются систематизированные данных по вопросу отечественной модели поведения, в отличие от японской и американской моделей. Мы постараемся сформировать данные по российской модели для подведения её под одно основание с американской и японской моделями с возможностью их сравнения.

Выделяют 3 уровня культуры:

1) национальная культура;

2) организационная культура, принятая в данной организации;

3) управленческая культура, тип управления организацией, зависящий от руководителя

Для анализа организационной и национальной культуры разработано огромное количество методики и теорий, мы будем использовать лишь некоторые, которые нам кажутся наиболее оптимальными. Их рассмотрение мы будем проводить в контексте крупных промышленных предприятий, которые имеют квалифицированный управленческий состав, сформированную организационную культуру.

Уровни культуры расположены соответственно иерархии. Национальная культура оказывает сильное влияние на организационную, а последняя на управленческую. Так человек, работающий в организации, сформирован как личность в социальной среде с соответствующими нормам и обычаями, но на него оказывают влияние традиции, принятые в организации и поведение непосредственно руководителя предприятия, последний, также может оказывать сильное обратное влияние на организационную культуру. Также существует предположение, что совокупность организационных культур может оказывать влияние на национальную.

Обладая знаниями о особенностях национальной культуры, можно лучше прогнозировать успех тех или иных принятых управленческих решений, возможные варианты принятия решений сотрудниками, эффективность реализации принятых решений, теоретические основания организации контроллинга.

В научной литературе наиболее часто выделяют две кардинально противоположных культурные модели – американская и японская, определяя модели остальных стран, их обычно сравнивают с данными эталонами, в США в приоритете индивидуализм, в Японии – коллективизм. Многие черты культур заимствуют, т.к. экономика и предприятия этих стран достигли наиболее впечатляющих результатов и показателей эффективности, но заимствуя опыт любой страны, необходимо адаптировать его к местным особенностям. Следует также упомянуть германскую модель, многие концепции управления которой заимствуются в России, в частности, категория контроллинга. Это обусловлено некоторой идеологической близостью стран, например, вспомнить прусский путь развития капитализма, который был выбран для проведения реформ XIX века в нашей стране на базе немецкого опыта.

Отечественные национальные особенности ближе к японскому типу, как исторически более близкому по развитию (в России всегда большую роль играли крестьянские общины, где интересы общности ставились выше интересов личности), если в американской модели основа мотивации – конкуренция между работниками, то в японской – кооперация. На Руси даже отдельно выделяли людей, вышедших из крестьянских общин или порвавших с ними связь по какой-то причине – изгои, поэтому традиционные ценности японской модели нам близки: привязанность работника к одной организации, заинтересованность в её благополучии, развитии, крепкие отношения внутри коллектива. В то же время, как пишет Д.С. Лихачев «Для Русской земли (особенно в первые века ее исторического бытия) гораздо больше значило ее положение между Севером и Югом, и потому ей гораздо больше подходит определение Скандославии, чем Евразии, так как от Азии она, как ни странно, получила чрезвычайно мало… Византийская культура дала Руси ее духовно-христианский характер, а Скандинавия в основном – военно-дружинное устроение…» [1]. В этой связи особую приобретает важность религиозная составляющая каждой нации.

Основываясь на концептуальных положения П. Харриса и Р. Морана о страново-религиозных различиях понимания основ контроллинга и управления, отметим особенности производственных отношений в некоторых религиях. Протестанты относятся к труду как к долгу и средству приближения к Богу, если человек работает хорошо и вознаграждается, значит, ему благоприятствует Господь. Близкое отношение разделяют

мусульмане, для них любой труд почетен, способствует развитию человека. Буддизм и конфуцианство поощряют трудоголизм, необходимость трудиться с полной отдачей для самосовершенствования. Несколько иное отношение в православие, труд есть средство достижения высокой цели, в трудных условиях, в противном случае в нем нет большой необходимости. Данный взгляд объясняет присущий русскому человеку авось и высокую самоотдачу в трудное для него или страны время.

В протестантизме в приоритете индивидуализм, агрессивная деятельности личности в работе и ответственность за свои поступки, в коллективе преобладают формальные отношения, соблюдается иерархия; власть уважается и признается как результат высоких личных достижений, признания Богом. В исламе, православии, буддизм и конфуцианстве отношения в коллективе практически всегда неформальные. В буддизме и конфуцианстве в приоритете коллективизм, отождествление с группой, терпение и групповая ответственность, в исламе это выражается в клановости и семейственности. Власть в этих трех религиозных группах отождествляется с высокими моральными качествами, справедливостью и уважением, образованием. В православии же коллективизм характеризуется слабым выражением личного сознания и ответственности, готовностью отступиться от своих интересов и терпеть за высокую идею. Несмотря на важную роль общинных отношений в православии, дистанция власти там больше, чем в протестантизме (дистанция власти характеризует степень терпимости к власти и чинопочитание, чем выше дистанция, тем выше терпимость). Кроме того в руководстве присутствуют деспотизм, система сильного контроля, патриархальность, предпочитается полуформальное регулирование отношений, распространено неподчинение инструкциям как ограничениям личной свободы.

Все названные характеристики и особенности объединим в таблицу (см. табл.1).

Таблица 1

Страново-религиозные различия понимания основ контроллинга и управления

Религиозная группа	**Отношение к труду**	**Отношение к власти**	**Стиль поведения**	**Отноше-ния в коллективе**
Протестантизм	Труд – долг и доблесть, хороший труд приятен Богу, высокое вознаграждение – признание этого	Заслуженное место, данное Богом в награду, уважение и подчинение	Индивидуализм, агрессивность работы, личная ответственность	Формальные
Ислам	В почете любой труд, способствует саморазвитию	Власть и уважается, власть во имя справедливости	Семейственность, клановость	неформальные

Православие	Труд во имя высокой цели, иначе он не в почете; высокая самоотдача в трудных условиях	Патриархальная власть с деспотизмом и дотошной системой контроля; полуформальное регулирование отношений, неподчинения инструкциям	Слабо выраженные личное сознание и ответственность, пассивность, терпение за высокую идею	Неформальные
Буддизм	Трудоголизм, упорный труд как залог самосовершенствования	У власти — достойные, т.к. заслужили ее своим хорошим поведением и высокими моральными качествами	Отождествление себя с группой, учтивость, терпение, согласие	Неформальные
Конфуцианство	Трудоголизм, упорный труд способствует самосовершенство-ванию	Авторитет власти, у власти высокоморальные и образованные люди	Коллективизм, гармония	Неформальные

Как видно из приведенных данных, для организации системы контроллинга принятия и реализации управленческих решений на отечественных предприятиях следует учитывать многие особенности, повлияющие на эффективность, в частности, в матричных структурах высокую роль будет играть лидерство руководителя, а не высокая самостоятельность и ответственность отдельных сотрудников.

Некоторые исследователи предлагают отдельную классификацию корпоративных культур, основываясь на степени централизации и формализации управления, объекте управления, так Ф.Тромпенаарс выделяет 4 типа корпоративных культур, называя их: семья, управляемая ракета, инкубатор, эйфелева башня. Некоторые исследователи заменяют эти понятия синонимами: клан (семья), рынок (управляемая ракета), адхократия (инкубатор), иерархия (эйфелева башня).

Автор считает, что термины, предложенные Ф. Тропменаарсом наиболее правильно выражают содержание понятий. Рассмотрим характеристики названных типов культур.

Тип культуры «инкубатор» в значительной степени ориентируется на развитие личности, самосовершенствование, самореализация являются основными факторами мотивации работников этой культуры, отмечается слабая централизация и формализация. Данный тип относят к Северной Америке.

Тип «управляемая ракета», культура ориентируется на достижение конкретных целей или решение определенных задач, распространено максимальное делегирование полномочий и ответственности сверху вниз для достижения основных ориентиров. Сочетается со слабой централизацией, но высокой формализацией – Северная Европа и Англия.

Тип «эйфелева башня» подразумевает высокую степень и детализацию определения функций и обязанностей каждого работника организации в соответствии с его уровнем в иерархии, четкое выполнение определенных функций строго контролируется, а отклонения от них или по-

пытки перераспределения осуждаются и пресекаются, высокие уровень формализации и централизации, характерно для Германии и Центральной Европы.

Последний из типов - «семья», иерархия управления носит явный характер ориентации на указания свыше при низком уровне определения функций и обязанностей работников нижестоящих уровней организационной структуры. Это патерналистская система, где инициатива и действия работников возможны и должны осуществляться только в рамках приказов и распоряжений руководителя организации (который выступает «отцом» подчиненным - «детям»). Данный тип культуры распространен в России и странах СНГ, поэтому рассмотрим его подробнее. Делегирование полномочий руководителем («отец») организации происходит с трудом, т.к. подчиненные («дети») избегают ответственности в присутствии руководителя и берут её на себя, только когда «отец» отсутствует. Мотивация и стимулирование сотрудников с применением типа культуры «семья» имеет двоякую особенность, с одной стороны подчиненные берут на себя новые зоны ответственности, одобряются возможность материального стимулирования, соглашаются с важность саморазвития, роста, «взросления», но, приступая к работе, непосредственному выполнению определенных обязанностей, подчиненные начинают координировать свою работу с руководителем. Происходит неявное обратное делегирование функций. Сотрудники с радостью принимают новые права и полномочия, но всячески избегают ответственности за выполнение своих функций. Про особенность избегания ответственности писал еще Н.А. Бердяев: «Когда русский человек религиозен, то он верит, что святые или сам Бог все за него сделают, когда же он атеист, то думает, что все за него должна сделать социальная среда» [2].

Рассмотренные тип культуры по Ф. Тромпенаарсу объединим в таблицу (см. табл.2).

Таблица 2

Типы культур по Ф. Тромпенаарсу и их особенности

Тип культуры	**«Семья»**	**«Управляемая ракета»**	**«Инкубатор»**	**«Эйфелева башня»**
Централизация управления	Сильная	Слабая	Слабая	Сильная
Формализация управления	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная
Детализация функций	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная
Ориентация сотрудников	Реализация задач, получаемых сверху	Решение поставленных задач	Развитие личных способностей и достижений	Определение ролевых функций

Приведенные данные подтверждают данные анкетирования среди руководителей и сотрудников 42 промышленных предприятий Астра-

ханской области, проведенного Н.Ш. Епифановой [3]. Целью исследования было выявление типа организационной культуры (по Ф. Тромпенаарсу), действующего на предприятии и желаемого типа культуры, анализ был проведен по малым, средний и крупным предприятиям. Из опрошенных 43% промышленных предприятий отметили высокую иерархичность и формализацию, соответствующие типу «эйфелева башня», при этом 47,6% считаю предпочтительным тип «семья»с неформальными отношениями и почитанием руководства. Основные особенности проявляются при определении размера предприятия. Сгруппируем, приведенные автором исследования данные в таблицу (см. табл.3).

Таблица 3

Результаты исследования среди промышленных предприятий Астраханской области

Размер предприятия		Малые	Средние	Крупные	Малые	Средние	Крупные
Момент времени		Настоящее состояние			Предпочтительное состояние		
Тип	«семья»	0%	48%	0%	20%	50%	100%
	«управляемая ракета»	20%	17%	0%	0%	23%	0%
	«инкубатор»	20%	10%	0%	20%	9%	0%
	«эйфелева башня»	60%	25%	100%	60%	18%	0%

Как мы можем видеть, характерный для России тип культуры «семья», согласно опросу распространен на средних предприятиях, на крупных промышленных предприятиях в абсолютном большинстве имеет места иерархичность и формализованность. При этом на этих предприятиях пожелание изменения тип организационной культуры на «семью», характерной высокой приверженностью традициям, привязанностью к коллективу и организации в целом, товарищескими отношениями среди всех уровней управления и рабочих. Однако данная тенденция может также рассматриваться как избегание ответственности сотрудниками, желание её обратного делегирования руководителям, что также характерно для подобного типа культуры, как было рассмотрено выше. При принятии и реализации управленческих решений для контроллинга важную роль принимает задача контроля правильной реализации решений и привлечения сотрудников к принятию новых, стимулирования их самодостаточности и готовности брать на себя ответственность.

Как отмечается в этом же исследовании, среди факторов организационной культуры: целеустремленность, готовность к изменениям, мотивированность, инновационность, наиболее важна для крупной промышленности готовность сотрудников к изменениям. Данное пожелание можно трактовать известной основной проблемой крупных предприятий – низкая скорость реакции на изменения внешней среды, опасность бю-

рократизации, снижение гибкости и творчества. На данную особенность следует обратить особое внимание при формировании системы контроллинга на крупных предприятиях.

С.В. Васильев обращает внимание на следующие признаки социокультурной общности России:

- в России доминирует морально-этическая ориентация (в отличие от прагматической западной ориентации),

- в России преобладают внеэкономические цели (в отличие от экономических в западном обществе),

- внутренний мотив большинства населения - “завистливая справедливость” (непрагматическая уравниловка): “Пусть у него не будет больше, чем у меня”,

- доминирует вера в необходимость централизованного, единичного решения проблемы [4].

Важно отметить еще одну особенность организационной иерархии в российском бизнесе – это кластерная иерархия, которую некоторые исследователи сравнивают с перевернутой виноградной лозой. Её характеристики: четкая вертикаль власти, объединение сотрудников в замкнутые группы-кластеры внутри организации, которые взаимодействуют между собой, осуществляют информационный обмен, но четко отождествляют себя с определенной социальной группой и поддерживают неформальные отношения в замкнутом коллективе. Являясь приверженцами определенной группы, уделяя большое внимание мнениям её членов, тем не менее, русские проявляют высокую индивидуальность в работе, для сравнения, в Японии работник оценивает успешность по коллективному результату работы, а не по личному.

В западноевропейский и американских организациях аналогичные группы представляют собой сплоченные коллективы, команды, хотя индивидуальный результат очень важен для данных культур. В российских группах-кластерах имеет место плохая структуризация работы и распределения функций и обязанностей среди коллектива, а, следовательно, и высокий уровень избегания ответственности.

В отношении к контролю отмечается «предпочтение внутренне ориентированных нормативных регуляторов поведения, таких как честь, достоинство, совесть, внешним регуляторам, таким как закон, правило, инструкция». Также среди особенностей менталитета выделяют «неприязнь к стоимостный шкале измерения ценностей, уверенность в существовании ценностей, не сводимых к стоимостным измерителям» [5].

Последний вид из рассматриваемых культур – управленческая культура, субъективное влияние лица, принимающего управленческие решения, либо группы лиц, мы в данной статье опустим, т.к. данный аспект имеет меньшее влияние на организационную культуру, особенно на

крупном промышленном предприятии и включает много психологических аспектов и субъективных особенностей, которые крайне затруднительно проследить.

На основании приведенных данных можно сделать вывод, что хотя российская модель управления ближе к японской, чем к американской. Она имеет много своих особенностей, одной из которых являются многочисленные связи с культурами многих народов Запада и Востока, в т.ч. входящими в состав России малыми и большими этносами. Как итог проведенного анализа сформируем таблицу со сравнительными характеристиками 3 культурных моделей. Японская и американская модели часто встречаются научной литературе, но российская в подобном структурированном виде не было отмечено (см. табл.4).

Таблица 4

Сравнительные характеристики основных национальных культурных моделей

Основание сравнения	**Япония**	**США**	**Россия**
Способ принятия управленческих решений	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решения	Управленческие решения принимаются руководителем, но обсуждаются коллективно
Отношение к ответственности	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность	Избегание ответственности, перекладывание по возможности на руководителя
Структура управления	Гибкая (индивидуальная для организации) структура управления	Строго формализованная структура управления;	Четкая иерархия управления с размытыми функциями низших звеньев управления
Процедура контроля	Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура контроля	Полный контроль через жесткую регламентацию деятельности и функций нежелателен, лучше неформальная доверительная организация контроля
Предпочитаемые качества руководителя	Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Главные качества руководителя - профессионализм и инициатива	Главные качества руководителя – полный контроль ситуации, отеческое отношение к подчиненным
Ориентация управления	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность	Авторитарное управление, ориентация управления на организацию
Отношения руководителя и подчиненных	Неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными	Неформальные отношения с подчиненными, но сильное чинопочитание
Длительность работы в организации	Долгосрочная занятость в фирме	Наем на работу на короткий период	Долгосрочная занятость

Основание сравнения	Япония	США	Россия
Предпочитаемые способ оценки работы	Качественная оценка работы	Количественная оценка работы	Предпочтение качественной оценки работы, т.к. количественная может быть не вполне объективной

В.К. Потемкин, В.А. Спивак и Н.Н. Покровская подтверждают подобные выводы, в частности, описывая негативные черты российского работника - отказ принимать стратегические решения и нести ответственность; пассивность, зависимость от чужого мнения; «у 58% респондентов выявлена несамостоятельность при выполнении работ и принятии решений» [5].

Введение системы контроллинга принятия и реализации управленческих решений на крупных промышленных предприятиях встретится с такими особенностями как:

- иерархичность управления, высокая формализация,
- желанием работников к менее формальным методам контроля и отношениям в коллективе,
- желание индивидуального подхода к оценке работы,
- неприязнь к количественным показателям оценки работы,
- привязанность к своей организации,
- избегание ответственности, но готовность выполнять поставленные задачи, во имя высокой цели, которая должна пониматься и приниматься,
- нет готовности принимать решения, но есть желание участвовать в их разработке,
- необходимость сильных руководителей, чинопочитание.

Таким образом, согласно проведенному анализу можно высказать предположение, что в большинстве российских организаций предпочтителен авторитарный тип принятия решений на высшем уровне, возможно соблюдение интересов сторон: коллективистские, функциональные, но эгоистические и экстернальные решения (если они не служат на благо обществу) будут демотивировать работников и приводить к саботированию управленческой деятельности. Важно разъяснять работникам, в чьих интересах служит принимаемое решение, в таком случае возможна его лучшая реализация.

Литература:

1) Лихачев Д.С. Русская культура. - М.: Искусство, 2000. — 440 с.
2) Бердяев Н.А. Судьба России. - М.: АСТ, 2010. - 336 с.
3) Епифанова Н.Ш. Диагностика организационной культуры промышленных предприятий (на примере Астраханской области) // Научно-технические ведомости СПбГПУ. - 2012 г. - №1. – с. 133-138.

4) Васильев С.В. Сравнительный менеджмент: Учеб. пособие / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007. – 165 с.
5) Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н. Организационная культура: учебник. – СПб.: СПбАУП, 2006. – 276 с.

Паули В.К., Тульчинская Я.И.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ КОМПЛЕКСОМ РОССИИ: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Москва, Национальный Исследовательский Университет «Московский Энергетический Институт»

С момента перехода Российской Федерации к рыночной экономике после распада СССР электроэнергетический комплекс (ЭЭК) был представлен вертикально интегрированными энергокомпаниями холдинга ОАО РАО «ЕЭС России», который осуществлял свою деятельность в качестве "государственной монополии", руководствуясь принципом бесперебойного энергоснабжения любой ценой.

В результате на начало 1998 года задолженность потребителей превышала 100 миллиардов рублей [1]. При этом со стороны потребителей "живыми" деньгами оплачивалось менее 20% услуг компании, остальное составляли векселя, бартер и взаимозачеты для обеспечения деятельности. В это время процессы технического перевооружения (в том числе, ремонты) и строительство новых производственных мощностей практически полностью были остановлены; росла кредиторская задолженность холдинга ОАО РАО «ЕЭС России», задерживались зарплаты персоналу (не осуществлялась его мотивация).

В августе 1998 года Советом директоров компании была утверждена “Программа действий по повышению эффективности работы и дальнейшим преобразованиям в электроэнергетике РФ” – программа реализации антикризисного управления и финансового оздоровления. На первый план вышла задача повышения уровня платежей от потребителей.

С 1999 - 2000 гг. стали составляться бизнес-планы, как для всего холдинга, так и для входящих энергокомпаний, начали внедряться принципы бюджетирования: четкое планирование всех доходов и расходов и ведение финансовой документации в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

С 2000 года началась реструктуризация холдинга ОАО РАО «ЕЭС России» и реформирование ЭЭО в целом.

К 2001 году были завершены бартерные и другие неденежные формы расчетов за поставку тепло- и электроэнергии, все платежи стали осуществляться только денежными средствами.

В рамках антикризисного менеджмента был подписан Приказ РАО "ЕЭС России" от 13.03.2000 № 132 "О комплексе мер по исключению практики веерных отключений потребителей АО-энерго и повышению эффективности управления электропотреблением". В 2001 году были урегулированы все долги холдинга перед поставщиками, федеральным и местными бюджетами, а также внебюджетными фондами.

В 2000 году Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) была разработана серия международных стандартов (МС) ISO 9000, регламентирующих разработку, внедрение, поддержание и постоянное улучшение системы менеджмента качества (СМК).

Одним из ключевых показателей качества функционирования ЭЭК является обеспечение надежного и бесперебойного электроснабжения. Именно поэтому выход в свет серьезных управленческих документов (Приказ РАО "ЕЭС России" от 29.03.2001 № 142 «О первоочередных мерах по повышению надежности работы ЕЭС России» и приложение к этому Приказу «Комплексная программа повышения надежности работы оборудования и персонала и снижения аварийности в ЕЭС России») стал началом серьезных изменений в системе управления российских энергокомпаний, ориентированных на обеспечение требуемого качества работы. В 2001 году ЭЭК России отработал 100% времени с нормативной частотой 50 Гц с допустимыми отклонениями, определенными требованиями ГОСТ 13109-97.

Для усиления координации работ в области управления качеством деятельности энергокомпаний на базовых принципах концепции контроллинга были выпущены Приказ РАО "ЕЭС России" от 16.08.2005 № 555 «Об образовании Службы технического контроллинга ОАО РАО «ЕЭС России» и Приказ РАО "ЕЭС России" от 26.09.2005 № 642 «О создании Проектной группы Службы технического контроллинга ОАО РАО «ЕЭС России».

Алгоритмы всеобъемлющего и позиционного контроллинга приведены на рис. 1 и рис. 2 [2].

Всеобъемлющая концепция контроллинга, как системы управления			
Планирование	Информация	Контроль	Руководство и управление
Производственно-хозяйственное и финансовое планирование, бюджетирование и т.п.	Отчеты, ключевые показатели, индикаторы раннего обнаружения, оценки состояния	Внутренняя система контроля, внутренний аудит, ответственность за контроль	Выполнение планов, устранение отклонений и расхождений, ответственность за результат

Рисунок 1 Алгоритм всеобъемлющей концепции контроллинга

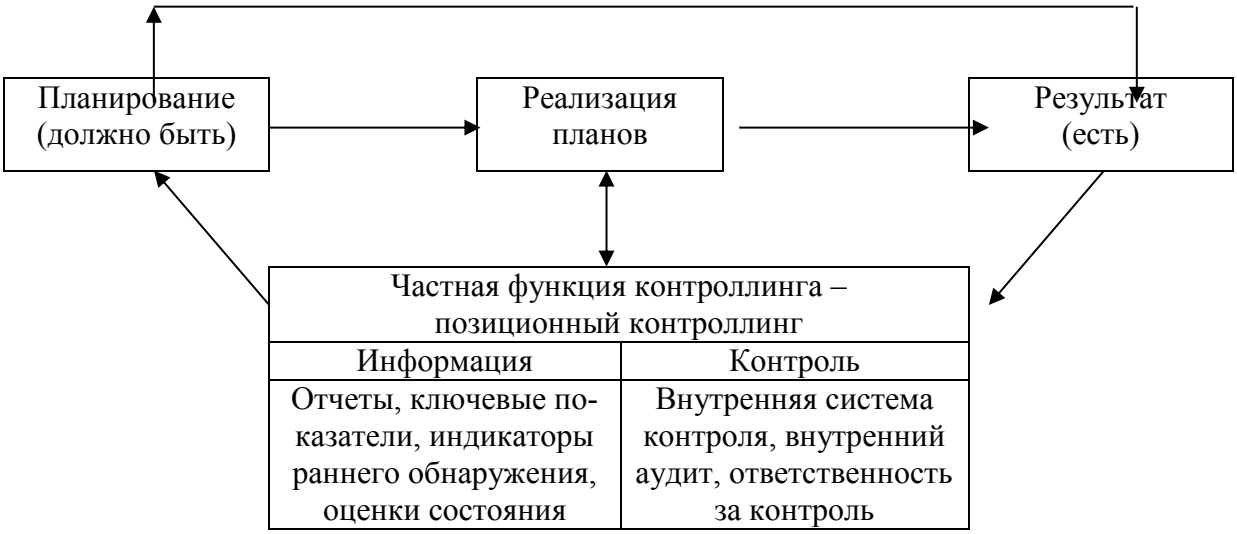


Рисунок 2 Алгоритм позиционного контроллинга

В 2005 году активно разворачиваются работы по внедрению требований МС ISO 9001 в практику управления энергокомпаний ЭЭК. Этому способствовали утвержденные Правлением РАО "ЕЭС России" «Программы действий по повышению надежности ЕЭС России» (протокол от 29.08.2005 № 1282пр/1) и введения ее в действие приказом ОАО РАО «ЕЭС России» от 29.09.2005 № 652, а также приказ РАО "ЕЭС России" от 05.12.2005 № 788 "О внедрении систем менеджмента качества в энергокомпаниях холдинга".

В ходе реализации Программы был разработан комплекс ключевых показателей эффективности для энергокомпаний с приоритетом показателей обеспечения надежности, комплексная программа по управлению человеческими ресурсами и профессиональной подготовке кадров, система обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала. Также был создан Штаб по надежности ЕЭС России, в функции которого вошли: согласование деятельности различных подразделений Холдинга РАО "ЕЭС России", осуществление контроля над деятельностью технических служб ДЗО Холдинга, обеспечение проведения единой технической политики и реализации программы повышения надежности ЕЭС России.

В это время международными организациями были выпущены следующие МС в области менеджмента (перечислены основные):

- МС ISO 19011:2002 - Рекомендации по аудиту СМК и/или охране окружающей среды.
- Серия МС ISO 10 000, дополняющая МС ISO серии 9 000 в части руководящих указаний в рамках функционирования СМК
- Серия МС ISO 14000, регламентирующих разработку, внедрение, поддержание и постоянное улучшение системы экологического менеджмента.
- Серия стандартов OHSAS 18000, регламентирующих разработку, внедрение, поддержание и постоянное улучшение системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала.
- Стандарт ISO/WD 26000 «Руководство по социальной ответственности».
- Стандарт SA 8000:2001 «Социальная ответственность», определяющий требования по социальной защите.
- Стандарт ACCOUNTABILITY (AA1000) — стандарт социальной ответственности, регламентирующий процесс систематического привлечения заинтересованных сторон к разработке показателей, целей и контрольных систем, необходимых для обеспечения эффективности общей деятельности организаций.

В рамках разработки и внедрения систем экологического менеджмента в энергокомпаниях в соответствии со стандартами ISO серии 14000 Правлением ОАО РАО "ЕЭС России" была утверждена Концепция реализации экологической политики ОАО РАО "ЕЭС России" от 05.12.2005 № 1355пр/2, для реализации которой был принят приказ ОАО РАО "ЕЭС России" от 07.09.2006 № 626 "О реализации экологической политики ОАО РАО "ЕЭС России" и приказ ОАО РАО "ЕЭС России" от 01.02.2007 № 50 "Об экологическом аудите энергокомпаний ОАО РАО "ЕЭС России".

На базе действующей системы менеджмента качества и разработанной системы экологического менеджмента, в энергокомпаниях начали разворачиваться работы по созданию и внедрению интегрированных систем менеджмента, соответствующих требованиям МС ISO 9001, МС ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000:2001, AA1000.

В то время как за рубежом работы по внедрению требований МС по менеджменту активно развивались, в ЭЭК России после прекращения функционирования ОАО РАО "ЕЭС России" 30 июня 2008 года инициированные ее руководством работы по внедрению интегрированных систем менеджмента практически приостановились.

В настоящее время происходят глобальные процессы унификации правового регулирования в энергетической сфере. Начиная с первого

глобального соглашения об охране окружающей среды, Киотского протокола, весь мир обсуждает возможные решения экологических проблем. В электроэнергетической отрасли на первый план выходят вопросы сокращения энергопотребления, использования возобновляемых источников энергии, повышения энергоэффективности. Снижение энергоемкости продукции, а также, в целом, и ВВП страны, можно достичь не только благодаря реализации современных технологий, но и за счет изменений в методах и способах управления – внедрения энергетического менеджмента.

Эти вопросы нашли свое отражение в национальных стандартах в области энергоменеджмента таких как: EN 16001:2009 (принят в большинстве стран Европы), ANSI MSE 2000:2008 (принят в большинстве штатов США) и другие. Объединяющим международным стандартом, описывающим систему энергоменеджмента, является Стандарт ISO 50001:2011 «Системы энергоменеджмента – Требования с руководством по применению» (Energy management systems – Requirements with guidance for use), принятый в июне 2011 года [3].

Основными перспективами развития национальных электроэнергетических отраслей являются сокращение потребления электроэнергии, экономия финансовых средств и сокращение выбросов парниковых газов. А основной перспективой развития теории управления электроэнергетикой является совершенствование национальных моделей регулирования энергетических отраслей. И центральное место здесь занимает разработка теория построения единой отраслевой системы энергетического менеджмента (СЭМ) [4] на базе международного стандарта ISO 50001:2011 (который постепенно заменяет национальные стандарты) с учетом специфики электроэнергетического комплекса. В таблице 1 представлена информация о хронологии применявшихся методов управления в электроэнергетике (э/э) России, а также о тех методах управления, которые в те же годы использовались в западных странах.

Таблица 1 «Методы управления в электроэнергетике»

Год	Базовые методы управления в э/э России	Страны, начавшие реструктуризацию э/э отрасли и внедрение различных международных стандартов менеджмента
1992 - 1999	ЭЭК представляет собой вертикально-интегрированную компанию ОАО РАО «ЕЭС России». Управление ЭЭК – централизованное, с доминирующим влиянием государства: обеспечение поставок топлива любой ценой, бартер и перекрестное субсидирование для обеспечения деятельности.	Мировая тенденция к дерегулированию естественной монополии, либерализации электроэнергетических рынков и приватизации государственной собственности. Начало реформ: Великобритания - 1990, Норвегия – 1991, США – 1992, , Канада – 1995, Финляндия – 1995, Швеция – 1996, Испания – 1998, Германия – 1998, Италия, Ав-

		стрия, Нидерланды, Дания, Люксембург – 1999.
2000 - 2004	Начало реформирования ЭЭК: изменения тарифной политики, контроль за платежами за электроэнергию, внедрение антикризисное управления, бизнес-планирования и бюджетирования. Внедрение системы обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала.	Начало внедрения требований серий МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001 «Социальная ответственность», стандарт социальной ответственности AA1000
2005 - 2009	Реализация программы структурных преобразований ЭЭК. Образование службы технического контроллинга. Начало внедрения требований серий МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001, AA1000.	Расширение работ по внедрению требований серий МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001, AA1000. Начало работ по внедрению требований Европейского стандарта по энергоменеджменту EN 16001.
2010 - 2014	Сворачивание работ по внедрению требований МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001, AA1000. Развитие методов управления, направленных на повышение надежности функционирования ЭЭК. Начало работ по внедрению требований МС ISO 50001. Развитие теории построения объединенных СЭМ в э/э	Реструктуризация ЭЭО и активное сотрудничество в сфере электроэнергетики арабских стран Западной Азии. Активное поддержание функционирования систем менеджмента в соответствие с МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001, AA1000, прежде всего, в направлении постоянного улучшения, вообще, и повышения надежности функционирования, в частности. Активное развитие работ по внедрению требований МС ISO 50001
2014 - 2019	Вялотекущие работы по внедрению МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001, AA1000. Совершенствование методов управления, направленных на повышение надежности функционирования ЭЭК. Масштабное развитие работ по внедрению требований МС ISO 50001. Проектирование и внедрение объединенных СЭМ в э/э	Активное поддержание функционирования систем менеджмента в соответствие с МС ISO 9000, МС ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000:2001, AA1000, прежде всего, в направлении постоянного улучшения. Масштабное развитие работ по внедрению требований МС ISO 50001. Не исключено проектирование и внедрение объединенных СЭМ в э/э

Сопоставительный анализ информации, представленной в этой таблице, позволят сделать следующие основные выводы:

1. Процессы совершенствования систем управления энергокомпаниями ЭЭК России устойчиво запаздывают во времени по отношению к аналогичным процессам, протекающим в ЭЭК западных стран, примерно на 5 – 15 лет.

2. Упразднение вертикально-интегрированной энергетической компании России привело к резкому сокращению объемов работ по внедрению в практику управления энергокомпаний ЭЭК требований МС по менеджменту.

3. Учитывая постоянный рост тарифов на электроэнергию, можно ожидать, что эта объективная реальность заставит руководителей энергокомпаний России проводить работы по проектированию и внедрению объединенных систем энергетического менеджмента, ориентирующих руководство на постоянное решение вопросов повышения энергосбережения и энергоэффективности.

Список литературы

1. РАО "ЕЭС России". Профиль компании. История преобразований [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rao-ees.ru/ru/info/history/show.cgi?prof.htm

2. Паули В.К. Состояние, проблемы и задачи энергокомпаний в области обеспечения надежности и безопасности в условиях реформирования электроэнергетики. Часть 3. // Новое в российской энергетике. 2006. №3.

3. ISO 50001:2011 «Energy management systems – Requirements with guidance for use» [Electronic resource] / International Organization for Standartization. – Geneva, Switzerland, 2011. – 22 p. – Mode of access: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51297

4. Паули В.К. Построение отраслевой системы энергетического менеджмента - одно из направлений повышения надежности и энергоэффективности электроэнергетики России [Текст] /, В.К. Паули, Я.И. Тульчинская // Вестник МЭИ. – 2012. - №4.

Петухова С.В.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Новосибирск, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»

Функционирование российских предприятий в условиях непредсказуемости, характерной для сегодняшнего периода, и быстро меняющейся конъюнктуры рынка, прежде всего, зависит от наличия на предприятии такого организационного начала, которое могло бы смягчить негативное воздействие окружающей среды. Важно также, чтобы внутренние возможности предприятия отвечали или были бы адекватны требованиям рыночной среды, что может быть достигнуто только с помощью планирования.

Формирование системы стратегического планирования на предприятиях следует рассматривать в контексте перехода России к рыночной экономике, который имеет ряд особенностей. Резкий переход к децентрализации экономики и отказ от государственного планирования привели к значительному сворачиванию планирования как вида деятельности на российских предприятиях. Анализ состояния стратегического планирования в настоящее время показал, что предприятия зачастую не моделируют своей деятельности с учетом внешней среды, и стратегическое планирование, вызывая большой теоретический интерес у топ-менеджмента российских предприятий, тем не менее, не заняло должного места как элемент рыночной экономики.

Одним из основных факторов, обуславливающих особенности современного состояния стратегического планирования на предприятиях, является значительно возросший уровень неопределенности условий их функционирования.

В экономике России выделяются стадии последовательного нарастания нестабильности внешней среды, однако темпы нарастания здесь значительно выше, чем в зарубежных странах. По данным исследований, стадия стабильности в экономике страны закончилась в 1982 г.; реакция на проблемы в пределах экстраполяции опыта наблюдалась в 1982-1985 гг.; неожиданные события, имеющие аналогии в прошлом, возникали в период 1985-1989 гг.; 1989-1992 гг. – период, когда события и проблемы будущего еще были предсказуемы, однако их развитие происходило быстрее, чем организация могла на них отреагировать; 1993 г. – по настоящее время – период, когда возникают совершенно новые и неожиданные события, значительно влияющие на деятельность предприятий.

Будущая нестабильность внешней среды также оценивается как высокая, в пределах 4.0-5.0 баллов по шкале. Это означает, что нередко будет нарушаться преемственность опыта, что изменения будут идти быстрее, чем предприятия смогут на них реагировать, и что руководители окажутся в состоянии предсказывать события только частично.

Успешное функционирование промышленных предприятий в условиях, характеризующихся крайней нестабильностью внешней среды, диктует необходимость модификации систем управления ими, и в частности, систем планирования, как составной части системы управления.

В таблице представлена эволюция систем планирования по Р.Акоффу. Из нее видно, что сменявшие друг друга системы рассчитывались на растущий уровень нестабильности и, в особенности, на все большую непривычность событий и все меньшую предсказуемость будущего.

Интерпретация этой таблицы для российских предприятий выглядит следующим образом. Следует отметить, что системы раннего проис-

хождения, включая долгосрочное планирование, сейчас широко применяются в практике внутрифирменного планирования российских промышленных предприятий. Так, после кризиса августа 1998 г., давшего толчок развитию ряда отраслей отечественной промышленности, вследствие возможности импортозамещения ряда товаров, наблюдался возврат к планированию на основе экстраполяции. В начале 2000-х годов на волне подъема российской экономики стало очевидно, что большой интерес для предприятий представляет стратегическое планирование, особенно когда речь идет о планировании будущего развития предприятий и о продвижении на рынок новых видов продукции. Также промышленные предприятия вынуждены применять ранжирование стратегических задач в условиях ограниченности ресурсов, особенно финансовых, а вот планирование по слабым сигналам еще только складывается, что наглядно продемонстрировал кризис 2008-2009 гг. В настоящее время можно говорить о поляризации отношения к стратегическому планированию: от его полезности и важности для функционирующего и развивающего предприятия до полной исчерпанности его основных идей и их неприменимости в современных условиях состояния мировой и российской экономики, характеризующихся высоким уровнем нестабильности.

Таблица – Эволюция систем планирования по Р.Акоффу

Наименование этапа	Уровень нестабильности (от 0 до 5)	Характеристика этапа	Подход к планированию
Планирование на основе контроля	0 – 1,7	Планирование по фактическому уровню достигнутых результатов	Планирование с использованием справочников и инструкций, на основе финансовый контроль
Планирование на основе экстраполяции	1,7 – 2.5	Темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого	Бюджетное планирование, планирование достижения целей, долгосрочное планирование
Планирование на основе предвидения изменений	2,5 – 3,2	Возникают неожиданные явления и темп изменений ускоряется, однако, не настолько, чтобы нельзя было вовремя проследить тенденции и разработать ответную реакцию на них	Стратегическое планирование по периодам, выбор стратегических позиций

Планирование на основе экстренных решений	3,2 – 4	Многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно ни предусмотреть, ни вовремя разработать адекватное их решение	Планирование на основе ранжирования стратегических задач, планирование по слабым сигналам и в условиях неожиданных событий

Актуальность планирования по слабым сигналам напрямую связана с недостатком у предприятий информации об изменениях внешней среды, особенно в тех вопросах, которые касаются выпуска и продвижения на рынок инновационной продукции. Переход от слабых сигналов к сильным осуществляется постоянно и на первый взгляд незаметно. Слабые сигналы со временем растут, и, если предприятия будут только дожидаться сильного сигнала, они могут либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в момент, когда возникшая проблема поставит интересы предприятия под удар. Поэтому в условиях нестабильности порядка 4.0-5.0 баллов возникает необходимость готовить решение еще тогда, когда из внешней среды поступают только слабые сигналы.

Анализируя влияния нестабильности внешней среды на внутрифирменное планирование, необходимо отметить, что в каждый момент времени соответствующие уровни осведомленности различны для различных областей и уровней планирования. Представляется обоснованным говорить о том, что чем выше уровень планирования, чем сильнее влияние внешней среды на область внутрифирменного планирования (кадры, производство, финансы и т.д.), тем ниже уровень осведомленности. Поэтому диапазон возможных действий также различен. Однако при всех вариантах необходимо придерживаться двух основных принципов:

1. Определение величины средств на возможный вариант решений. Вероятнее всего, определенные решения следует принимать с учетом того, что могут принести расходы на эти цели, чем они обернутся. Поступая подобным образом, предприятия снижают риск неэффективного расходования средств, особенно в моменты, когда опасность нарастает и возникает соблазн принять быстрые меры независимо от их стоимости.

2. Выбор конкретных мер необходимо осуществлять в соответствии со временем наступления опасности. Действия по сигналам можно разделить на четыре категории: бездействие; контроль событий; действия, отложенные до следующего периода планирования; немедленные действия.

Одним из возможных способов учета изложенных принципов является разработка и реализация пилотных проектов производства и реализации продукции, имеющей черты нововведений. Также целесообраз-

ным представляется использование бизнес-планов, формируемых под каждый вид или группу новых изделий, что позволит обеспечить четкий контроль за расходованием ресурсов. Бизнес-план в данном случае будет являться резервом для основного плана по выпуску товарной продукции предприятия, повышающим надежность, а, следовательно, и эффективность внутрифирменного стратегического планирования в целом.

Попов А. С.

АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ СТЕПЕНИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ И УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

г. Сходня, соискатель ученой степени кандидата экономических наук

В целях воссоздания своего статуса одного из экономических лидеров нашей планеты, задающего ориентиры развития для значительной части человечества России предстоит проделать трудный и длительный, но необходимый путь. Речь идет не о простом наращивании валового внутреннего продукта, производимого на изношенном оборудовании по устаревшим технологиям, и не об увеличении экспорта углеводородов. Россия должна стать привлекательной для национальных и глобальных инвесторов территорией, на которой возможно развитие инновационных проектов, комфортным местом для проживания и самореализации, государством, эффективно использующим свои географические, ресурсные, демографические, экономические и культурные преимущества. Важной целью является воссоздание индустриальной базы развития экономики и предоставление трудоспособному населению качественных и высокооплачиваемых рабочих мест, улучшение инвестиционного климата и повышение качества выполнения государством своих функций.

Основными препятствиями на этом пути являются: усиление глобальной конкуренции; ожидаемая новая волна технологических изменений, резко усиливающая роль инноваций в экономике и обесценивающая многие традиционные факторы роста; возрастание роли человеческого капитала как основного фактора успешного экономического развития; исчерпание возможностей экспортно-сырьевой ориентации отечественной экономики; а также негативные демографические тенденции.

Сформировавшаяся в последние тридцать лет постиндустриальная надстройка, где значимая доля населения работает в сфере услуг, – очень тонкий, очень неустойчивый слой хозяйственной деятельности, не способный ни прокормить страну, ни обеспечить стабильность её богатства,

ни даже поддерживать цивилизованный уровень жизни населения. Именно поэтому постиндустриальный мир возможен только в тех странах, которые, во-первых, накопили мощный промышленный капитал и, во-вторых, не забывают о его обновлении [4, с. 19, 20].

Совокупность указанных факторов требует проведения изменений в государственных и корпоративных моделях управления, применяемых в нашей стране. Цель возможных преобразований, в первую очередь, должна состоять в упорядочении структур организаций и приведении их к виду, дающему положительный экономический эффект с точки зрения затрат и получаемых по итогам деятельности результатов. Это является не желательным, а одним из обязательных условий достижения соответствующих конкурентных преимуществ нашей страны в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Необходимо обеспечить не только модернизацию национальной экономики, но и её устойчивый рост.

В соответствии с современными взглядами, вопрос эффективного управления социально-экономическими процессами рассматривается, прежде всего, по отношению к экономике региона [2, 3, 11]. При этом «регион» представляет собой территорию с совокупностью естественных и исторически сформированных, стойких экономико-географических и других свойственных ей особенностей, а управление экономикой региона рассматривается как сознательное, целеустремленное влияние со стороны субъектов управления на население и экономические объекты, осуществляемое с целью получения прогнозируемых результатов. Достижение цели управления связано с решением таких заданий: предоставление комплексности экономическому и социальному развитию региона; усиление роли регионов в становлении рыночных отношений; повышение эффективности производства в регионе на основе ускорения научно-технического прогресса; создание новых производств; развитие социальной инфраструктуры и рост благосостояния населения; рациональное использование информационных, материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов; создание системы социальной защиты отдельных прослоек населения с учетом региональных особенностей.

Следует отметить, что в сфере социально-экономического развития региона в последние годы наметились ряд тенденций, основными из которых являются: преобладающее использование возможностей развития внутриобластных хозяйственных связей для преодоления спада производства промышленной и сельскохозяйственной продукции, товаров народного потребления; введение ежемесячного прогнозирования и оперативного отслеживания работы отраслей; укрепление экономических служб местных органов исполнительной власти и самоуправления; внедрение программного обеспечения функционирования информационно-

аналитических систем, и переход на программно целевые методы управления социально-экономическими процессами.

В свою очередь, к пониманию социально-экономической устойчивости региона можно подходить двояко. Речь может идти о поддержании стабильности заданного уровня каких-либо конечных социально-экономических показателей (в этом случае речь идет о стабилизационной устойчивости) или о поддержании стабильности приростных, предельных показателей экономического роста, например поддержание определенных темпов ежегодного прироста ВВП или поддержание инфляции в заданных пределах (в данном случае мы имеем дело с динамической устойчивостью).

Понятие социально-экономического развития связывается с удовлетворением конечных результатов воспроизводства – материальных и духовных потребностей населения. В соответствии с этим устойчивость воспроизводства рассматривается как социально-экономическое понятие и определяется в виде системы экономических отношений, обеспечивающей непрерывное поддержание стабильности или экономического роста в условиях оптимальной пропорциональности при минимальных затратах и экологической безопасности, способствующей более полному удовлетворению материальных и духовных потребностей населения страны и её регионов.

Социально-экономическая устойчивость региона и возможность его развития находится в прямой зависимости от производственной, финансовой и социальной устойчивости (рис. 1).

Рис. 1. Составные элементы социально-экономической устойчивости региона

Источник: разработано автором.

Первая представляет собой всемерное удовлетворение потребностей народного хозяйства и конечного потребителя в продукции предприятий с высоким качеством при минимальных затратах и соблюдение пропорций в развитии отраслей материального производства: промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта, связи и информации, торговли, бытового обслуживания и общественного питания и т. д. В свою очередь, финансово-экономическая устойчивость региона формируется путем соблюдения пропорций планомерного развития региона на основе максимизации доходов областного бюджета, роста чистой прибыли и рентабельности предприятий, эффективного использования муниципального имущества, роста инвестиций и развития рыночных институтов. Все проблемы социального и экономического развития региона невозможно решить без финансового обеспечения, имея в виду весь комплекс бюджетного финансирования, кредитно-денежного обращения, ликвидности, а также функционирования рынка ценных бумаг. Для рыночной экономики мобилизация финансовых ресурсов и эффективное их использование приобретают ведущее значение в реализации социальных и экономических программ. Третья составляющая, социальная устойчивость региона, находится в прямой зависимости от обеспечения всестороннего развития личности на основе образования, культуры и науки, здорового образа жизни населения, заботе об уровне жизни, условиях труда и семьях, внедрения принципов социальной справедливости и демократизации общества.

Социально-экономическая устойчивость отдельного региона наряду с общими закономерностями имеет специфические особенности, определяемые условиями производства, ресурсным потенциалом, менталитетом населения и другими факторами [7].

Современное состояние мировой экономики характеризуется высокой степенью экономической взаимозависимости стран, обусловленной изменениями в организационной структуре мирового производства, развитием транснациональной торговли и инвестиций, международным разделением труда, наличием многонациональных компаний, тесными информационными связями [8].

Одним из способов оптимизации деятельности хозяйственно-экономических систем является *аутсорсинг*. Исследования результатов деятельности субъектов рыночных отношений свидетельствуют о тесной корреляции между степенью применения аутсорсинга и уровнем конкурентоспособности и эффективности предприятий региона. Аутсорсинг не только обеспечивает повышение эффективности отдельного предприятия [1, 7], он еще создает возможность перегруппировки человеческих, организационных, материальных и финансовых ресурсов для формирования новых сфер деятельности, развития взаимосвязанных направлений, спо-

собных создавать эффект мультипликативности в экономике [6, 13]. Однако мало кто анализирует скрытые угрозы, возникающие в ходе внедрения механизмов аутсорсинга. Вряд ли нашей стране не следует опасаться разрушения производственной сферы, и рассчитывать на то, что всё необходимое мы можем купить на глобальном рынке. Нельзя забывать о том, что экономика России может оказаться в доиндустриальной эпохе и никакие «островки инновационности», наличие полезных ископаемых и капитал не смогут изменить ситуацию к лучшему.

По нашему мнению аутсорсинг, как форма ведения бизнеса может оказаться как большим благом для социально-экономической устойчивости регионов, так и причиной окончательной деградации отечественной промышленности, возникновения и развития негативных тенденций в социальной сфере [10].

Список использованной литературы

1. Балашов А.И., Котляров И.Д. Аутсорсинг и эволюция парадигмы функционирования фармацевтической промышленности // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 45. С. 49–56.
2. Вертакова Ю.В. Индикативное управление устойчивым развитием региона: монография. LAMBERT, Academic Publishing. 2011. 351 с.
3. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Теоретические аспекты учета динамических характеристик социально-экономических систем в управлении региональным развитием // Известия Русского географического общества. 2011. Т. 143. № 6. С. 42–50.
4. Гурова Т., Ивантер А. Мы ничего не производим // Эксперт. 2012. № 47 (829). С. 19–26.
5. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. 2011. № 1. С. 39–43.
6. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. 2011. № 3. С. 123–131.
7. Курбанов А.Х. Типологизация факторов, обусловливающих переход к аутсорсингу в нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2012. № 8. С. 12–16.
8. Курбанов А.Х., Серба В.Я. Исторические предпосылки и динамика развития аутсорсинга как экономического явления // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). 2012. № 2. С. 116–119.
9. Плотников В.А. Управление социально-экономическим развитием регионов в посткризисных условиях // Известия Юго-Западного государственного университета. 2010. № 3. С. 93–100.
10. Попов А. С. Теоретические аспекты учета влияния аутсорсинга на социально-экономическую устойчивость и развитие регионов // Известия СПбУЭФ. 2012. № 6(78). С. 137–140.
11. Ускова Т.В. Управление устойчивым развитием региона. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. 355 с.

Рузакова О.В.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Екатеринбург, Уральский государственный экономический университет

Проблемы реформирования предприятий и постоянных изменений в организациях по ведению бизнеса в настоящее время являются актуальными. На первое место выводятся задачи формирования эффективной стратегии функционирования предприятий в новых условиях и определения подходов по проведению структурной перестройки основных видов деятельности.

Эффективным средством решения этих задач стала методология процессного подхода на основе современных информационных технологий.

Основной целью концепции реформирования предприятий является их реструктуризация, способствующая повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его системы управления, в конечном счете, повышению конкурентоспособности создаваемых продукции и услуг.

Обычно реструктуризация предприятий связана с решением задач управления, обусловленных следующими факторами :

- невостребованностью на рынке производимой продукции и услуг вследствие их низкого качества;
- сильной конкуренцией, и прежде всего со стороны зарубежных компаний;
- неоптимальной структурой затрат, связанных с обслуживанием физически и морально устаревших производственных фондов, нехваткой оборотных средств.

Однако не только эти факторы вызывают необходимость реструктуризации, но и таких, как изменение масштабов производства, когда развитие производительных сил начинает обгонять существующие производственные отношения.

В целом можно выделить два четко выраженных определения процессного подхода. Первое основано на системном рассмотрении деятельности организации как совокупности процессов и соответствует определению стандарта ISO 9000:2000.«Процесс – это устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя».Данный подход подразумевает привязку к сложившейся и реальной структуре организации. При этом руко-

водители подразделений становятся владельцами процессов. Фактически такое определение процессного подхода делает его развитием функциональной модели предприятия.

Второе понимание процессного подхода базируется на выделении в организации «сквозных процессов». При использовании этого подхода описание процесса представляет собой последовательность работ выполняемых по цепочке структурных подразделений. В данном случае вводится понятие «владелец процесса», который несет ответственность за его результаты. В этой трактовке выполняется полное перепроектирование структуры предприятия и требуются серьезные изменения системы управления, а главное, что вся деятельность организации рассматривается в виде процессов. Согласно идеологии сторонников сквозных процессов процессная модель «как есть» должна быть реорганизована в модель будущих процессов «как должно быть». Недостатком данного подхода является то, что владелец процесса несет ответственность за его результаты, но не занимает определенного положения в организационной структуре и не владеет ресурсами.

По мнению Ю.Ф.Тельнова «преимущество процессного подхода перед функциональным заключается в лучшей реализации системных свойств. Если функциональный подход концентрируется на оптимизации выполнения собственных функций, то процессный на оптимизации взаимодействия функций с такой точки зрения, как реализация функции одних центров затрат влияет на эффективность выполнения функций других центров затрат и соответственно на общую эффективность вида деятельности.»

Основные принципы процессного подхода были сформулированы с учетом возможности их применения на предприятиях г. Екатеринбурга:

- использование известных методологий и инструментов моделирования бизнес – процессов;
- увязка процедуры оптимизации бизнес – процессов с изменением организационной структуры предприятия;
- эволюционный характер изменений, включающий поэтапный реинжиниринг бизнес – процессов, развитие системы мотивации персонала и организационной культуры;
- выделение двух уровней в системе процессного управления:стратегического и оперативного;
- снижение доли работ по проверке и контролю, минимизация согласований.

Модель процессного управления предприятием должна включать в себя два взаимосвязанных направления: реинжиниринг бизнес – процессов и разработку корпоративной системы управления предприятием на основе современных информационных технологий.

Сорокина Н.А.

ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА

Хабаровск, Хабаровская государственная академия экономики и права

Развитие субъектов малого бизнеса в Дальневосточном регионе предопределяется ограниченными людскими ресурсами, точечным развитием среднего и крупного бизнеса, завышенной налоговой нагрузкой, ограниченным спросом из-за территориальной и инфра-структурной специфики региона, недостаточной заинтересованностью и поддержкой федерального центра, ограниченными собственными возможностями. Активное развитие субъектов малого бизнеса на территории в большинстве случаев зависит от имеющихся (возможных к применению) финансовых вливаний.

Проведенные локальные исследования финансового обеспечения развития субъектов малого бизнеса Дальневосточного региона, позволили выявить общие закономерности процесса формирования финансовых возможностей субъектов малого бизнеса; разработать механизм управления финансами через закономерности формирования финансового потенциала, его границы, взаимосвязи и динамику векторов важнейших элементов.

По нашему мнению, с позиций стратегического развития коммерческой организации, финансовый потенциал может отражать накопление финансовых возможностей, формируемых как отдача имеющегося производственного потенциала, за счет привлечения долгосрочных и краткосрочных заёмных средств, реализации стратегических преимуществ. В составе финансового потенциала наибольший интерес представляет инновационная компонента, которая по нашему мнению, включает отдачу интеллектуального потенциала и прирост финансовых источников за счет мобилизация стратегических преимуществ. Инновационная компонента отражает рост имиджа компании (good will) как положительная оценка деятельности субъекта малого бизнеса со стороны потребителей, что, как правило, благоприятно сказывается на темпах роста объема продаж. Разница между рыночной и балансовой стоимостью будет характеризовать отдачу интеллектуального потенциала и реализацию стратегических преимуществ развития.

Отдача интеллектуального потенциала и мобилизация имеющихся стратегических преимуществ субъекта малого бизнеса серьезным образом сказывается на его деловой активности, рассчитываемой через ускорение кругооборота средств. Чем выше скорость оборота средств, тем

при прочих равных условиях организация обладает лучшими финансовыми возможностями.

Инновационная составляющая финансового потенциала зависит от выбранной стратегии развития субъекта малого бизнеса, компетентности его руководства и ориентации на потребителя и технический прогресс. Наличие инновационной составляющей финансового потенциала выступает как характеристика имиджа, которая может быть увязана с инвестиционной привлекательностью фирмы.

Инновационная составляющая финансового потенциала, по мнению автора, может быть определена через прирост финансовых источников, обеспеченный ускорением кругооборота средств организации.

Управление финансовым потенциалом субъектов малого бизнеса позволяет отслеживать приростные характеристики для обеспечения расширения бизнеса на территории. Влияние внешних и внутренних факторов на динамику финансового потенциала может быть определено путем их моделирования степени влияния посредством экспертной оценки, либо путем сравнительного анализа структуры финансового потенциала конкретного субъекта малого бизнеса с некоторыми «эталонными» вариантами. При этом эталонные варианты формируются путем эмпирического обобщения данных о финансовых возможностях субъектов малого бизнеса, осуществляющих свою деятельность на конкретной территории и сгруппированных по реализуемым стратегиям развития.

По результатам исследования можно сделать выводы о том, что финансовый потенциал обладает функцией «накопления» и он может возрастать при наличии благоприятных условий. Стратегия роста будет осуществляться, если организация обладает достаточным собственным капиталом и активно включает в оборот заемные средства. Но если при этом не используются стратегические преимущества, то период активных действий достаточно быстро «затихает». Долговременная стратегия активного роста характерна только для организаций, нашедших нестандартные пути к процветанию.

Коммерческая фирма, у которой финансовый потенциал имеет тенденцию к росту за счет стратегических преимуществ, имеет повышенные финансовые возможности активного роста со всеми вытекающими последствиями: высокий темп роста выручки от продаж, рост прибыли, налоговых отчислений, создание дополнительных рабочих мест. С этих позиций, управление финансовым потенциалом субъектов малого бизнеса позволяет отслеживать приростные характеристики для обеспечения расширения бизнеса на территории.

Орлов М.Г., Тевлина С.В.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Для формирования современных высокотехнологичных производств и отказ от импорта подобного производимого оборудования в России, необходимы значительные финансовые вложения в производство. Поэтому целесообразно создавать и всемерно совершенствовать условия привлечения отечественных и иностранных инвесторов. Прямые инвестиции должны в первую очередь направляться в высокотехнологичные производства, использоваться для создания на территории России научно-производственных центров, в том числе международных.

Между объемом инвестиций и темпами роста производства существует прямая зависимость. При этом не всегда однозначно проявляется ее направленность и роль определяющего фактора. Несомненно, рост инвестиций в производственную сферу вызывает ускоренное экономическое развитие. С другой стороны, высокие темпы роста экономики способствуют росту производственных инвестиций. Производственные проблемы России имеют многосторонний характер и бесперспективно связывать их только с закономерностями экономического роста стран, имеющих высокоразвитый рыночный механизм. Они намного сложнее. Однако поиск факторов, обеспечивающих условия не только для расширения поля производства, но, прежде всего, для интенсивного экономического развития, достаточно актуален для современной России.

Спрос на инвестиции зависит как от объективных факторов, так и от субъективных. Первостепенное значение имеет принимаемое предпринимателем решение: сколько и во что инвестировать. Позитивному решению могут препятствовать вполне объективные факторы, вроде – норма ссудного процента, уровень реструктуризации капитала и выпуска продукции, соотношение частных, институциональных и государственных инвесторов, общее состояние рынка. Неочевидны пока последствия вступления страны в ВТО, состояние политического климата и ряда других факторов. Как видно, инвестиционный спрос, его уровень являются достаточно важными элементами как в экстенсивном, так и в интенсивном направлениях развитии экономической системы.

Для эффективного экономического развития важно привлекать в российские центры инновационных производств международные высокотехнологичные компании. Основными механизмами привлечения иностранных инвесторов можно назвать - открытие в России инжиниринго-

вых центров по прикладным исследованиям и разработкам с предоставлением льготных условий деятельности. При этом важно, чтобы создавались партнерские отношения, при которых участниками осуществлялась взаимная передача соответствующих ноу-хау. В российскую экономику на начало 2011 года общий объем иностранных инвестиций составил 300 млрд. дол, что на 12% выше показателей 2009 года, из них прямые инвестиции составили 38,7 % . Россия по объему инвестиций занимала 17 –е место в мире. По данным Росстата, за I полугодие 2012 г. в экономику России поступило 74,8 млрд долл. иностранных инвестиций, и это на 14,7% меньше аналогичного периода предыдущего года. Из общего объема иностранных инвестиций за этот период 10,2% пришлось на прямые иностранные инвестиции (7,6 млрд дол.), что вместе с тем на 8% больше показателя за аналогичный предыдущий период. МЭР ожидает в 2012 году тот же объем прямых инвестиций в Россию, что и в 2011г. (52,9 млрд долл.). Минимальный их объем по оценкам Минэкономразвития прогнозировался на уровне около 80 млрд долл.

Учитывая, что в международном обмене отмечаются тенденции к усилению протекционизма и особенно в части прямых иностранных инвестиций (прежде всего в энергетику и телекоммуникации), требуется разработка мер по расширения масштабов прямых иностранных инвестиций. Необходимой предпосылкой расширения масштабов прямых иностранных инвестиций считается должно стать последовательное улучшение инвестиционного климата, включая либерализацию миграционного законодательства относительно квалифицированной рабочей силы, снижение административных барьеров и обеспечение надежной защиты прав, в том числе относительно интеллектуальной собственности. (В.А.Орешкин. Новые тенденции в движении прямых иностранных инвестиций. //Российский внешнеэкономический вестник. 2012, №4).

Для привлечения прямых иностранных инвестиций в развитие высокотехнологичных производств важно создание механизмов его адресной направленности, и обеспечение сопровождения крупных инновационных проектов со стороны государственных органов. При этом инвесторам необходимо содействие со стороны государственных финансовых институтов развития. Для иностранных компаний немаловажное значение имеет предоставление институциональных и инфраструктурных условий при открытии высокотехнологичных производств. К тому же, как отмечают специалисты, необходима серьезная правовая поддержка и на этой основе развитие инновационного предпринимательства. Отдельные авторы отмечают острую потребность в разработке механизмов инновационной деятельности и обеспечение инвестиционными ресурсами технологическое переоснащение всего реального сектора экономики. (Омельченко А.А. Инновационное развитие российской экономики.

А.А.Омельченко // Молодой ученый-2011-№12 т.1). Для России особенно актуален вопрос производства инновационной продукции. Для сравнения: у нас инновационной продукции выпускается в размере 1%, в Финляндии – более 30%, в Италии, Португалии, Испании от 10 до 20%. В качестве первоочередной задачи в долгосрочной политике в Указе, подписанным Президентом РФ от 07.05.12 г. за № 596, названа необходимость: «Обеспечить до 1 декабря 2012 г. создание механизма привлечения иностранных организаций, обладающих современными технологиями и управленческими компетенциями…»

В России не сложилась этика работы на рынке инновационного сектора. Среди российских предпринимателей отсутствует цивилизованная культура инвестирования. Общественная организация «Опора России» проанализировала источники финансирования российскими предприятиями инновационных производств. Оказалось, что 74% из них для высокотехнологичного производства использовали собственный капитал, или собственный капитал и сторонних; 50% пользовались прямыми инвестициями конкретных заказчиков. Банковскими кредитами пользовалось лишь 4% бизнесменов. Государственные предприятия чаще других получают гранты и финансы по проектам от заказчика (государства). Как и в мировой экономике, для России существует настоятельная потребность в финансовых вливаниях предпочтительно в малые и средние инновационные предприятия и в прямых инвестициях по конкретному проекту.

Высокотехнологичное, инновационное производство в России нуждается в серьезной инвестиционной поддержке со стороны государства. МЭР разработало долгосрочный прогноз социально-экономического развития до 2030 года. По разработанному варианту инновационного развития на переход потребуется 6-8 лет. При этом допускается дефицит бюджета ежегодно в пределах 1,5 – 2,0 % ВВП, вплоть до 2030 года. Темп прироста ВВП предполагается равным 4,4 %, что выше темпов роста мировой экономики; доля России в мировом ВВП достигнет 3,7%. Прогнозы относительно обеспечения условий для высокотехнологичного производства не самые радужные. В экономике, как и в математике, действуют правила симметрии: время длительного накопления негативных тенденций требует столь же продолжительного времени для их не только преодоления, но продвижения вперед. Ожидаемое увеличение доли РФ в мировом ВВП к 2030 году лишь на 0,7 % тому подтверждение. Считаем, что стимулирующим механизмом корпоративной инвестиционной активности призвано послужить создание инвестиционных товариществ (ФЗ от 28.11.2011 г., №335-ФЗ). Законодательством России определены достаточно льготные условия для их организации и функционирования. По правовой природе инвестиционное товарищество максимально приближено к широко применяемой за рубежом форме коллективного венчурно-

го инвестирования – limited partnership (ограниченное партнерство). В принятом ФЗ РФ учитывается зарубежное законодательство – Единообразный закон США о партнерстве с ограниченной ответственностью (Uniform Partnership Act Ch. 614 Limited Liability Partnerships), Закон Великобритании о партнерстве с ограниченной ответственностью 1907 г., Закон о совместных фондах развития (Pooled Development Funds Act) (Австралия, 1992 г.). Вместе с тем, разработчики в законе об инвестиционном товариществе учитывали российские реалии инвестиционной деятельности. Государственная поддержка инвесторам (государственное финансовое участие, льготное налогообложение) является необходимым условием. Достаточным условием могут выступить институты инновационного развития, поддерживающих те отрасли, которые нуждаются в финансировании и у которых есть действительный потенциал дальнейшего развития.

Федюнин А.В.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ ПОСЛЕ 2009 ГОДА

г. Москва, ООО “Объединенные энергетические технологии - Центр”

В последние два десятилетия в России электроэнергетика реструктурирована, заканчивается переход на либерализованный рынок энергии и мощности. В результате отрасль «распакована» на множество генерирующих компаний, федеральную и межрегиональные сетевые компании, множество региональных электроснабжающих компаний. Но с позиций обеспечения надежности электроснабжения появляются и нарастают негативные тенденции, которые могут привести к проблемам. К процессам, имеющим место в отечественной электроэнергетике и ведущим к ухудшению надежности, относятся:

• быстрое старение оборудования;

• неудовлетворительное состояние системы поддержания надежности действующего оборудования;

• дефицит инвестиций на ввод нового оборудования, модернизацию и продление срока службы действующего оборудования;

• стагнация энергетического и электротехнического машиностроения, энергостроительной отрасли;

• ошибочная основа кадровой политики в отрасли;

• отсутствие национальных стандартов, технических регламентов и стандартов организаций;
• развал системы получения информации о надежности оборудования и аварийности в отрасли;
• утрата ответственности за обеспечение надежности;
• ослабление государственного регулирования, надзора и контроля в электроэнергетике.[16]

В результате реализации основных мероприятий, связанных с реформированием отрасли, структура электроэнергетики стала достаточно сложной. Отрасль состоит из нескольких групп компаний и организаций, каждая из которых выполняет определённую отведённую ей отдельную функцию.

Основные группы компаний и организаций:

- Генерирующие компании оптового рынка;
- Электросетевые компании;
- Энергосбытовые компании;
- Компании, осуществляющие управление режимами единой энергосистемы России;
- Компании, отвечающие за развитие и функционирование коммерческой инфраструктуры рынка (ОРЭМ и розничных рынков);
- Организации, осуществляющие контроль и регулирование в отрасли;
- Потребители электрической энергии, мелкие производители электрической энергии.[18] (Рис. 1)

Рис.1 Структура отрасли в 2000 году.[1]

Ключевые характеристики групп компаний и их состав.

1 группа. Генерирующие компании.

Генерирующие компании - крупные компании, активами которых являются электростанции разных типов. Всего было учреждено 20 новых

тепловых генерирующих компаний, а также 1 генерирующая компания, производящая электрическую энергию и мощность на большинстве гидроэлектростанций России. Кроме того, существует 1 компания, управляющая всеми атомными электростанциями в стране. Так, атомными электростанциями управляет Росэнергоатом, почти всеми гидроэлектростанциями владеет РусГидро. Среди тепловых электростанций - 6 оптовых генерирующих компаний (ОГК), управляющих крупными тепловыми станциями - ГРЭС, суммарная установленная мощность каждой из таких компаний более 8 ГВт. Электростанции каждой ОГК находятся в различных регионах России. Также создано 14 территориальных генерирующих компаний, которым принадлежат среднего размера ТЭС и ТЭЦ. Электростанции и теплоэлектроцентрали, принадлежащие одной ТГК, расположены на одной территории (1 регион или ряд соседних регионов страны).[12]

Кроме указанных генерирующих компаний, существует ещё несколько достаточно крупных генкомпаний, которые не контролировались РАО ЕЭС на момент начала реформы, а поэтому не сменили собственника. Речь о четырёх так называемых «назависимых» АО-энерго: Татэнерго, Башкирэнерго, Новосибирскэнерго, Иркутскэнерго. Эти компании лишь формально выполнили требование закона о разделении конкурентных и монопольных видов деятельности. Например, Татэнерго учредила «генерирующую компанию», «сетевую компанию» и Татэнергосбыт - как дочерние компании, управляющие соответственно генерирующими активами, сетевыми активами и энергосбытовой деятельностью на территории республики Татарстан. Аналогично поступили и другие компании из этой четвёрки.[11]

2 группа. Электросетевые компании.

Электросетевые компании представлены, во-первых, компанией-гигантом: Федеральной сетевой компанией (ФСК), которой принадлежат так называемые магистральные сети - то есть линии электропередач (ЛЭП) высокого напряжения (преимущественно 220 кВ, 330 кВ, 500 кВ). Условно говоря, это транспортные артерии, связывающие различные энергосистемы в масштабах огромной территории страны, то есть обеспечивающие возможность перетока значительных объёмов электроэнергии и мощности на дальние расстояния, между удалёнными крупными эенргосистемами. ФСК, таким образом, имеет стратегическое значение не только для электроэнергетической отрасли, но и для экономики всей страны. Поэтому она контролируется государством, которому принадлежит почти 80% акций компании.[12]

Во-вторых, электросетевые компании представлены крупными межрегиональными распределительными сетевыми компаниями (МРСК), объединёнными в единый холдинг - Холдинг МРСК. Время от

времени появляются предположения о будущем объединении региональных МРСК, но пока Холдинг имеет сложную корпоративную структуру: региональные МРСК и собственно головная холдинговая компания, которой принадлежат крупные пакеты акций региональных «дочек». Такая сложная структура - не лучшая форма организации с точки зрения управления, региональные МРСК обладают определённой долей самостоятельности, усложняются и многие процедуры в связи с «многокорпоративностью» по своей сути единой организации. Дочерними компаниями Холдинга МРСК являются:
МРСК Центра и Приволжья, МРСК Юга, МРСК Северного кавказа, МРСК Волги, МРСК Урала, МРСК Сибири, Тюменьэнерго, Московская электросетевая компания, Ленэнерго, Янтарьэнерго.

Последняя группа сетевых компаний - это малые территориальные сетевые организации (ТСО). Эти организации обслуживают, как правило, электросети небольших муниципальных образований, могут принадлежать как муниципальным властям, так и частным региональным инвесторам. Число таких организаций велико, однако доля их услуг в стоимостном выражении в сравнении со стоимостью услуг Холдинга МРСК и ФСК не столь значительна. Здесь же стоит упомянуть и о существовании бесхозных сетей - то есть таких электросетей, право собственности, на которые не закреплено ни за каким владельцем. Такое стало возможно в результате множественных экономических преобразований, потрясших экономику страны в течение последних десятилетий.[12]

3 группа. Энергосбытовые компании.

Главными представителями этой группы компаний отрасли являются эенргосбыты - наследники империи РАО ЕЭС. Это «осколки» вертикально-интегрированных АО-энерго, получившие особый статус - статус гарантирующего поставщика. Ввиду такой специфики энергосбытовой сегмент, пожалуй, на сегодня является самым нереформированным сегментом из всех. [12]

Кроме гарантирующих поставщиков существуют и независимые энергосбытовые компании. Это, в первую очередь, компании, осуществляющие поставку электрической энергии и мощности, крупным потребителям непосредственно с оптового рынка электрической энергии и мощности (ОРЭМ). Кроме таких компаний, существуют и те, которые осуществляют деятельность по купле-продаже электрической энергии на розничных рынках. Но таких компаний значительно меньше ввиду особенностей правил рынка.

4 группа. Компании, осуществляющие управление режимами единой энергосистемы России.

Это, в первую очередь, Системный оператор Единой энергетической системы России (СО ЕЭС), а также его территориальные подразде-

ления. Системный оператор несёт важную «интеллектуальную» нагрузку с технологической точки зрения. Он управляет электроэнергетическими режимами в энергосистеме. Его команды обязательны к исполнению для субъектов оперативно-диспетчерского управления (в первую очередь, для генерирующих и электросетевых компаний). [11]

В пределах технологически изолированных территориальных энергосистем управление режимами осуществляет отдельная компания, на которую возложены функции по оперативно-диспетчерскому управлению в местной энергосистеме. Это может быть сетевая организация.

Группа 5. Компании, отвечающие за развитие и функционирование коммерческой инфраструктуры рынка.

На сегодняшний день это, во-первых, некоммерческое партнёрство «Совет рынка» (НП Совет рынка), а, во-вторых, его дочерние компании: ОАО «АТС» - он же коммерческий оператор и ЗАО «ЦФР» - центр финансовых расчётов, осуществляющий расчёт и зачёт встречных финансовых обязательств и требований. [11]

НП Совет рынка, как ясно из его названия, имеет форму некоммерческого партнёрства, членами которого являются все участники оптового рынка электрической энергии и мощности (ОРЭМ). Он разрабатывает и дорабатывает договор о присоединении к торговой системе оптового рынка, обязательный к заключению всеми участниками ОРЭМ. Этот договор с учётом приложений - регламентов ОРЭМ определяет правила, порядок функционирования ОРЭМ, детально описывая различные процессы, порядок расчётов и т.п. Договор о присоединении должен соответствовать Правилам оптового рынка, утверждённым Постановлением Правительства РФ, а также иным нормативно-правовым актам. При внесении изменений в Правила ОРЭМ вносятся и изменения в договор о присоединении. Важные решения принимает и утверждает наблюдательный совет Совета рынка. Совет рынка также осуществляет разработку правил функционирования розничных рынков (в пределах своих полномочий), отвечает за развитие отрасли на основе баланса интересов субъектов электроэнергетики.

ОАО «АТС» является коммерческим оператором оптового рынка. Он организует работу рынка и взаимодействие участников рынка.

ЗА «ЦФР» проводит финансовые расчёты на рынке.[11]

Группа 6. Организации, осуществляющие контроль и регулирование в отрасли.

Контроль и регулирование в отрасли в пределах своих полномочий осуществляют различные органы исполнительной власти: как Российской федерации, так и её субъектов. Непосредственное влияние на процессы в отрасли оказывает Минэнерго. Весомую роль играют Федеральная служба по тарифам (ФСТ), Минэкономразвития, непосредственно

Правительство РФ, а также Ростехнадзор, государственная корпорация Росатом и др. Со стороны субъектов федерации на розничном рынке в регулировании отрасли участвуют органы исполнительной власти в области регулирования тарифов (региональные энергетические комиссии, комитеты по тарифам и т.п.).

Группа 7. Потребители электрической энергии, мелкие производители электрической энергии. [12]

Это множество различного масштаба предприятий, организаций - субъектов экономики РФ, а также граждан страны, осуществляющих потребление электрической энергии для собственных нужд.

С точки зрения современной структуры отрасли всех потребителей можно разделить на потребителей розничных рынков (самая многочисленная группа) и потребителей оптового рынка. Потребителями оптового рынка могут стать лишь крупные предприятия, к тому же осуществившие ряд необходимых мероприятий: установку АИИС КУЭ (автоматизированной информационно-измерительной системы коммерческого учёта электрической энергии), совершивших ряд организационных мероприятий для получения статуса субъекта ОРЭМ и получения допуска к торговой системе ОРЭМ. Поскольку все эти мероприятия требуют финансовых вложений, то их эффективность для каждого конкретного потребителя следует проверять отдельно. [12]

Поскольку рынок электрической энергии и мощности в России начал функционировать совсем недавно, а стимулов для активного развития мелких электростанций по существу не создано до сих пор, малые производители электрической энергии представлены, главным образом, промышленными предприятиями, имеющими в собственности небольшие (по масштабам ОРЭМ) тепловые электрические станции, чаще ТЭЦ, которые были построены во времена существования СССР в целях удовлетворения собственных производственных потребностей в энергоресурсах (электрическая и тепловая энергия). Поскольку производство во многих секторах экономики со времён распада СССР существенно сократилось, такие предприятия получили возможность реализовывать излишки генерируемой электрической энергии и мощности другим потребителям. Эти предприятия становятся поставщиками на розничных рынках. Ввиду изменений в Федеральный закон №35-ФЗ, которые были внесены в июле 2010 года, уже с 2011 года многие из этих производителей будут обязаны осуществлять куплю-продажу электрической энергии и мощности на ОРЭМ. Тем самым количество розничных производителей, которое и сейчас невелико, сократится до незначительного числа.[12]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. http://www.rao-ees.ru/ru/news/gazeta/192-2005/show.cgi?av.htm
2. http://www.safeprom.ru/articles/detail.php?ID=14242

3. http://www.web-energo.by/page.php?form_id=569
4. http://www.news.elteh.ru/arh/2010/64/04.php
5. http://nezaigor.ru/post178550626/
6. Загретдинов И.Ш., Магид С.И., Аракелян Э.К., Мещеряков С.В., Сысоева Л.В., Архипова Е.Н., Тренажерная подготовка кадров как системообразующий фактор в сфере обеспечения безопасной эксплуатации оборудования электроэнергетики России // "Энергосбережение и водоподготовка", 2004, №2
7. Магид С.И. Теория и практика тренажеростроения для тепловых электрических станций. М.: МЭИ, 1998
8. Магид С.И., Загретдинов И.Ш., Беляев В.И., Архипова Е.Н. Объективные потребности и субъективные реальности современного тренажеростроения для тепловых электрических станций и сетевых предприятий // "Энергосбережение и водоподготовка", 2004, №2
9. "Информационное письмо №3", РАО "ЕЭС России", БЕ-1, М. 2004.
10. ttp://www.masters.donntu.edu.ua/2007/eltf/solenaya/library/article6.htm
11. http://www.testenergo.ru/article20051.htm
12. http://www.eg-arstem.ru/about_retail/struktura/structureenergo.htm
13. Семинар-тренинг «Инновационный менеджмент, как основа повышения надежности и технико-экономической эффективности энергопроизводства». Автор:
a. Генеральный директор ЗАО «Наставник – ТехЭнерго»
b. Ректор АНО ДПО «Наставник – ТехЭнерго – Тренинг»
c. Заведующий кафедрой Инженерного менеджмента МЭИ
d. Председатель Правления НП «Союз инженеров - энергетиков»
e. Д.т.н., к.э.н., профессор Виктор Карлович Паули
14. Семинар-тренинг «Методология развития и совершенствование деятельности менеджмента в производственных подразделениях генерирующей компании»
ОАО «ТГК-14»
Автор: Генеральный директор ЗАО «Наставник – ТехЭнерго»
Ректор АНО ДПО «Наставник – ТехЭнерго – Тренинг»
Заведующий кафедрой Инженерного менеджмента МЭИ
Председатель Правления НП «Союз инженеров - энергетиков»
Д.т.н., к.э.н., профессор Виктор Карлович Паули
15. Надежность в технике. Состав и общие правила задания требований по надежности (ГОСТ 27.003-90).
16. Постановление Правительства от 11 июля 2001 г. N 526 «О реформировании электроэнергетики Российской федерации».
17. Концепция обеспечения надежности в электроэнергетике (ОАО РАО «ЕЭС России»).
18. Миронова Т.А. О международном опыте реформирования электроэнергетики. //Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ, № 16, 2002.
19. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.08.2003 № 1234-р.
20. Вероятностные методы в расчетах надежности электрических систем: Учебное пособие для вузов. Фокин Ю.А. / Ред. Т.П. Харченко. – М.: МЭИ, 1983.
21. Концепция Стратегии ОАО РАО «ЕЭС России» на 2003-2008 гг. «5+5» (принятая Советом Директоров ОАО РАО «ЕЭС России» 29 мая 2003 г.).
22. Энергетическая стратегия России на период до 2020 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 августа 2003 г. № 1234-р).
23. Международный опыт реформирования электроэнергетики. // Материалы ОАО РАО «ЕЭС России».

24. Надежность систем энергетики и их оборудования: В 4 т. Т.1: Справочник по общим моделям анализа и синтеза надежности систем энергетики / Г.Н.Антонов, В.И. Зоркальцев, Л.Д. Криворуцкий и др. / Под. ред. Ю.Н.Руденко. - М.: Энергоатомиздат, 1994.
25. Кучеров Ю. Н. О перспективах развития электроэнергетики России. // Энергетик, № 5, 2004.
26. Чубайс А. Б. Помощь жилищно-коммунальному хозяйству, уровень тарифов на энергоносители и перекрестное субсидирование, ход реформы электроэнергетики. // Энергетик, № 7, 2003.
27. Биллинтон Р., Алан Р. Оценка надежности электроэнергетических систем. М.: Энергоатомиздат, 1988.
28. Диссертация на соискание учёной степени кандидата технических наук на тему: «Разработка и реализация системы управления надежностью ЕЭС России на основе анализа аварийности элементов энергетических систем». Автор Рябов Роман Константинович.

Философова Т.Г.

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ: ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ

г. Москва, НИУ «Высшая школа экономики»

В современных условиях глобализации национальная экономика ни одной страны не может эффективно развиваться независимо от мирового хозяйства. Дальнейшее продвижение по пути рыночных преобразований предполагает все более широкое вовлечение России в мировую экономику. Очевидно, что в условиях развития международных интеграционных процессов необходимо осваивать новые модели экономической политики, расширять механизмы и формы сотрудничества России с иностранными государствами. С другой стороны дальнейшая активизация устремлений различных субъектов мирового хозяйства (компаний, финансовых институтов, предпринимателей и др.) на рынки других государств ужесточают международную конкуренцию, превращают ее в глобальную. Это делает данную проблему весьма актуальной и требующей особого внимания, ставит на повестку дня вопрос о выборе направлений развития национальной экономики при открытости внутреннего рынка, о возможностях и эффективных способах формирования конкурентоспособности страны в долгосрочном периоде.

Конкуренция является одновременно главным содержанием, обязательным условиям и результатом функционирования экономической системы, базирующейся на рыночных механизмах, что делает ее важнейшей категорией в общей схеме категорий рыночной экономики [1].

Исследованию конкуренции посвящены многочисленные работы как российских, так и зарубежных авторов, имеют место многочисленные публикации, дискуссии, дебаты о конкуренции в национальном и мировом масштабах. В настоящее время все активнее используется относительно новое, производное от термина «конкуренция» понятие «конкурентоспособность страны», а также термины «конкурентоспособность компании», «конкурентоспособность товара». Однако до настоящего времени не существует четкой стратегии формирования и повышения конкурентоспособности страны.

На наш взгляд это связно с тем, что с одной стороны современное мировое хозяйство - это сложнейшая, многоуровневая динамичная система, включающая огромное число разнообразных структур (производственных, финансовых, торговых, информационных, организационных и т.д.), которые постоянно взаимодействуют в национальном и международном нормативно-правовом поле.

А с другой – связано с определенной противоречивостью существующих теоретических концепций, не позволяющих выявить приоритетные в новых условиях направления дальнейшего стратегического развития и эффективные инструменты управления.

Для поддержания конкурентоспособности в арсенале любой фирмы должны находиться различные управленческие стратегии[2]. Но принципиальные различия заключены в двух вариантах:

первый — применить маркетинговые методы и постараться расширить рыночный сегмент, найти новые сферы применения продукта, усилить рекламу, снизить цену и др.

второй — предложить рынку новый товар.

Новый товар (модель) может отличаться от старого как усовершенствованными базовыми характеристиками, определяющими данный конструктивно-технологический принцип, так и расширением параметрического ряда и/или частичным усовершенствованием отдельных параметров с учетом требований рынка (метод «фланкеринга»). Это позволяет в определенной мере сохранить сегмент рынка с целью концентрации усилий на разработке и освоении качественно нового продукта.

В этой связи в условиях рыночной экономики важным становится вопрос о соотношении между собой жизненных циклов технологии, спроса и товара.

Одно поколение машин определяет возможность производства множества конкретных моделей продукции (товара). Каждая модель в свою очередь проходит определенные стадии своего жизненного цикла При этом, отражая потребности рынка, каждая последующая модель должна эффективнее удовлетворять потребности потребителей по сравнению с заменяемой.

На разных этапах жизненного цикла товара в зависимости от конкурентной ситуации и целей фирмы могут использоваться различные стратегии, учитывающие конъюнктуру рынка, цены, качество товара, возможности фирмы и др. Исследование поведения кривой жизненного цикла продукта позволяет оценить изменение конкурентной обстановки на рынке, адекватно определить момент замены устаревшего товара новым.

Преждевременно выпустив новый товар на рынок, можно тем самым сократить спрос на успешно сбываемый старый товар. Всегда требуется постоянное сравнение своих товаров с конкурентными. Уже по объему продаж товаров-конкурентов можно судить, насколько затрагивается положение фирмы на рынке и, главное, до какой границы можно допустить сокращение конкурентоспособности старого товара, прежде чем заменить его новым.

Принципиально новый товар обладает наибольшей конкурентоспособностью в начале кривой жизненного цикла, когда он занимает «квазимонопольное» положение на рынке.

Когда фирмы-конкуренты начинают осваивать ценное изобретение фирмы-пионера, конкурентоспособность товара начинает понижаться. Остановить снижение конкурентоспособности невозможно: на некотором этапе снижение конкурентоспособности будет определяться устареванием принципиальных аспектов конструкции, обеспечивающих соответствие изделия требованиям потребителя.

Согласно традиционным представлениям, к моменту прекращения роста спроса на изделие (зона насыщения кривой жизненного цикла) необходимо закончить разработку и поставку нового товара взамен устаревающего и удовлетворяющего те же потребности, но на более высоком уровне, с тем чтобы не потерять уже освоенный рынок.

Учитывая ужесточающуюся конкуренцию на традиционных рынках, для ограничения возможности экспансии конкурентов на рынках в управленческих решениях нужно всесторонне оценивать необходимость обновления товара уже тогда, когда он находится в фазе «зрелости».

Конечно, осуществление фирмой интенсивного инновационного режима требует дополнительных затрат, однако это дает ей конкурентные преимущества, в частности за счет сохранения или увеличения своей рыночной доли в условиях конкуренции.

Концепция жизненного цикла товара дает хорошую базу для прогнозирования и планирования обновления продукта.

Использование концепции жизненного цикла для управления конкурентоспособностью товара имеет и определенные трудности, так как форма кривых жизненного цикла, особенности этапов и их продолжительность зависят от специфики товара; внешних факторов (например,

макроэкономическая ситуация в целом, уровень инфляции или изменение демографической ситуации, стиль жизни потребителей и др.); управленческих действий фирмы (например, эффективный маркетинг может привлечь новый сегмент рынка, найти новое применение для продукта, удлиняя тем самым жизненный цикл, или, наоборот, при устранении маркетинговой поддержки товара, как правило, укорачивается его жизненный цикл).

Практика построения кривых жизненного цикла позволила выявить, что основные фазы цикла не разделяются на четкие этапы. Трудно предсказать, когда начнется следующий этап, как долго он продлится и каких уровней достигнет сбыт.

В определенной мере снизить неопределенность разграничения этапов жизненного цикла позволяет подход, основанный на построении кривой относительных приростов сбыта (первая производная функции сбыта по времени). Максимум этой кривой определяет центр зоны роста (перелом темпа роста продаж от бурного роста к замедлению). Максимум кривой Y' является сигналом скорого приближения этапа зрелости. Ниспадающая ветвь Y' кривой свидетельствует об этапе зрелости, а приближение кривой Y' к оси абсцисс предупреждает о наступлении этапа насыщения.

Постоянное и непрерывное создание и успешная реализация нововведений — важнейший фактор преуспевания в конкурентной борьбе любого предприятия, региона и страны.

Повышение конкурентоспособности требует непрерывно улучшать и преобразовывать продукцию и услуги. Собственно инновационная деятельность не заканчивается разработкой и внедрением на рынке нового товара, фирма должна постоянно совершенствовать производственные и управленческие функции на базе инноваций и инновационных технологий.

Поэтому можно говорить, что инновационный процесс продолжается и после внедрения нового товара, так как по мере распространения новшество совершенствуется, приобретает новые потребительские качества, что открывает новые области применения, а следовательно, новых потребителей, которые воспринимают усовершенствованный продукт как новый для себя.

Анализ инновационных процессов дает основание сделать вывод, что для интенсификации инновационной деятельности необходимо, прежде всего, обеспечить максимальное продвижение, стимулирование факторов, способствующих инновационной деятельности, что касается практически всех указанных в таблице групп факторов (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, способствующие и тормозящие инновационный процесс

Группа факторов	*Фактор, препятствующий деятельности*	*Фактор, способствующий деятельности*
1	2	3
Экономические, технологические	Недостаток средств для финансирования инвестиционных проектов; слабость материальной и информационно-технической базы; устаревшая технология; отсутствие резервов технологии; доминирование интересов текущей деятельности	Наличие резерва финансовых, материально-технических средств, прогрессивных технологий; наличие необходимой хозяйственной, административной и технологической инфраструктуры; наличие мотиваций по осуществлению инновационной деятельности
Правовые	Ограниченность государственной инновационной политики	Законодательные меры (особенно льготы), поощряющие инновационную деятельность, государственная поддержка инноваций
Организационно-управленческие	Устоявшиеся организационные структуры; излишняя централизация, авторитарный стиль управления; преобладание вертикальных потоков информации; ведомственная замкнутость; трудность межотраслевых и межорганизационных и внутриорганизационных взаимодействий; жесткость в планировании; ориентация на сложившиеся рынки; ориентация на краткосрочную окупаемость; сложность согласования интересов	Ориентация на потребителей; гибкость организационных структур; демократичный стиль управления; развитие горизонтальных потоков информации; самостоятельное планирование хозяйственной деятельности, допущение корректировок; децентрализация; формирование целевых, проблемных групп

	участников инновационных процессов	
Социально-психологические и культурные	Сопротивление изменениям, которые могут вызвать такие последствия, как изменение статуса; необходимость поиска новой работы; перестройка устоявшихся способов деятельности; нарушение стереотипов поведения, сложившихся традиций; боязнь неопределенности, опасение наказаний за неудачу; сопротивление всему новому, поступающему извне	Моральное поощрение; общественное признание; обеспечение возможностей самореализации; творческий характер труда; благоприятный психологический климат в трудовом коллективе

Таким образом, *менеджмент конкурентоспособности нового товара* включает совокупность принципов, методов и форм управления процессами, связанных с разработкой и выведением на рынок нового товара, а также занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

Литература

1. Подробнее Философова Т.Г. На пути в мировое хозяйство: инвестиции, инновации, конкурентоспособность – М.: Научная книга, 2007 -328 с.
2. Подробнее Философова Т.Г,, Быков В.А. Конкуренция, инновации, конкурентоспособность – М.: ЮНИТИ, 2008 г.

Шаныгин С.И.

УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ ИНВЕСТИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет

Совокупность одновременно осуществляемых инновационных проектов хозяйственной системы как сложного экономического объекта управления может рассматриваться в виде комплексного стратегического процесса ее инновационного развития и анализироваться по двум основным направлениям: целевому и технологическому. Целевое подразумевает соотнесение всех работ и процессов таких проектов с их целями и является основой для разработки структуры его инвестирования. При этом немаловажное внимание должно уделяться приоритетности целей. Технологическое характеризует возможности хозяйственной системы, обусловленные наличием персонала требуемой квалификации, а также основных типов и количества оборудования, необходимого для осуществления проектов, производственной инфраструктуры. Для большинства таких систем важной задачей стратегического управления инновационными проектами является составление долгосрочных планов развития и согласование их с возможностями инвестиционного обеспечения.

Указанная совокупность инновационных проектов может быть представлена в виде условного многоцелевого макропроекта хозяйственной системы, для которого актуальна задача оптимизации структуры его инвестирования. Основными исходными данными для решения этой задачи могут являться следующие: общая конъюнктурная ситуация по выбранным или потенциально возможным направлениям инновационной деятельности хозяйственной системы; сведения о наиболее вероятных конкурентах, их количестве и занимаемой доле рынка, а также управленческим, технологическим, финансовым, ресурсным и иным возможностям; квалификация персонала хозяйственной системы, его зарплатные ожидания, мотивация и готовность к обучению; производственные и стоимостные характеристики имеющегося технологического оборудования; перечень и количество закупаемого оборудования, а также оборудования, которое надо разработать и произвести самостоятельно для выполнения проектов; материально-ресурсное обеспечение каждого проекта, наличие конфликтов между проектами за доступ к общим ресурсам; перечень наиболее приоритетных проектов, осуществление которых безусловно необходимо для полноценного инновационного развития хозяйственной системы; ограничения по объему инвестирования из внешних и внутренних источников по каждому проекту и системе в целом; доступ-

ные наукоемкие и иные технологии, достижения научно-технического прогресса, которые могут быть использованы для ведения работ.

Когда цели и их достижимость для различных инновационных проектов хозяйственной системы, общий объем инвестируемых средств известны, то важнейшей составляющей обоснования инвестиционного обеспечения стратегического инновационного развития такой системы является оптимальное распределение инвестиций между отдельными проектами, обеспечивающее наиболее высокие эффективность и качество их выполнения на период планирования и наиболее рационально использующее инвестиции. Основой такого распределения является согласование целей и задач отдельных проектов с требуемым объемом финансирования каждого из них, обеспечения ресурсами и объективными возможностями поставщиков, соисполнителей и заказчиков работ. Подобный подход дает возможность детально планировать выполнение проектов на анализируемый период времени и определять их последовательность с учетом фактического обеспечения необходимыми средствами и приоритетностью для рассматриваемой хозяйственной системы.

Определение пропорций в инвестировании выполнения проектов, распределение этих инвестиций между составляющими каждый проект работами, а в рамках каждой из них – между отдельными участками или исполнителями, в том числе в динамике, является одной из основных задач разработки структуры инвестирования многоцелевого инновационного макропроекта хозяйственной системы. Искомая структура инвестирования представляет собой план, который при рассчитанных оптимальных значениях параметров инновационных процессов удовлетворяет ограничениям по допустимому расходу средств при наивысших возможных уровнях качества выполнения наиболее приоритетных проектов с учетом технологических и иных возможностей участвующих в проектах подразделений. Для крупных хозяйственных систем, использующих в основном регламенто-проектные технологии управления, целесообразны критерии оптимизации, обеспечивающие наилучшее приближение качества осуществления приоритетных проектов (программ инновационного развития) к желаемым уровням. Хорошо зарекомендовавшим себя инструментом в этом плане являются экономико-математические модели, применение которых позволяет более детально анализировать различные варианты структур инвестирования проектов и последствия принимаемых решений, и тем самым существенно повышать их обоснованность.

СЕКЦИЯ № 3
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ОБУЧЕНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Аксенова Т.Н.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ПРОФИЛИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ WPS

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Система профилирования должностей (Work Profiling System) представляет собой современный эффективный метод анализа работы, совмещающего в себе методы описания должности, оценки должности и требований должности. Итогом применения такого подхода является стандартное описание работы и/или стандартизованный перечень требований, способствующий получению сопоставимых описаний должностей, их веса, требования к кандидатам, критерии оценки квалификации и результативности, позволяющих избежать субъективизма и дилетантства в процессе управления персоналом.

Системные блоки WPS:

1. Определение и дизайн должности
2. Генерирование профилей компетенций для должности
3. Определение критических факторов успеха
4. Определение совместимости человека и позиции
5. Выбор методов оценки

Под профилем должности понимается совокупность ключевых характеристик, которыми должен обладать сотрудник, чтобы быть эффективным. Профиль должности должен иметь интегральный характер. В идеале он состоит из трех блоков:

A. Необходимые компетенции;
B. Личностные качества и особенности, которые лежат в основе этих компетенций;
C. Профессиональные знания, умения и навыки.

Профиль должности – это основа, способная объединить ключевые HR-процессы в компании: подбор персонала, регулярную оценку, обучение и развитие, карьерное планирование, ротации и назначения и др.

На этапе подбора наличие профиля должности позволяет компании привлекать только тех кандидатов, которые максимально соответствуют важным для этой должности критериям, таким образом, значительно сокращая риски и убытки компании, связанные с неправильным подбором и «текучестью» персонала.

На этапе оценки профиль должности позволяет компании сформировать представление о том, насколько каждый из сотрудников соответствует занимаемой позиции и на какую позицию может претендовать в будущем.

На этапе развития наличие профилей помогает построить систему карьерного планирования, сформировать программы кадрового резерва, т.е. осуществлять подготовку и продвижение наиболее перспективных сотрудников на ключевые должности. Таким образом, на данном этапе профиль должности помогает понять, на какие позиции может в будущем претендовать тот или иной сотрудник, каких компетенций или навыков ему сейчас еще не хватает, чтобы занять эту позицию, и в каком направлении он должен двигаться, чтобы развить в себе необходимые характеристики.

На этапе обучения с помощью профилей должностей компания может планировать программы обучения своих сотрудников в соответствии с ключевыми факторами успеха на их должностях.

Кроме того, профилирование должностей влияет на процесс грейдирования, то есть позволяет определить, какие должности наиболее важны для организации, а это уже напрямую связано с вопросами оплаты труда.

Профили одних и тех же должностей в разных компаниях могут существенно различаться, так как на профиль должности влияют особенности деятельности сотрудника, например, статус клиентов, с которыми он взаимодействует, а также заметно влияние оказывает корпоративная культура компании, дифференцирующая требования к сотрудникам в зависимости от стиля управленческой культуры.

В основе подготовки к профилированию должности, как правило, лежит технология анализа работы. Методов анализа работы – огромное количество, но условно их можно разделить на две большие группы: аналитические и статистические.

К первой группе относятся такие методы, как наблюдение за работой; «дневник рабочего дня»; интервью с теми, кто выполняет эту работу; интервью с экспертами в конкретной должности и др.

При статистических методах работы выявляются те факторы, которые действительно влияют на результативность сотрудника, занимающего определенную должность. Эти факторы определяются с помощью анализа большого объема информации по сотрудникам и сравнения различных их компетенций с эффективностью работы. Есть основания по-

лагать, что именно за этим подходом будущее, поскольку он помогает устранить субъективизм при профилировании должностей.

Избежать субъективизма при профилировании должностей можно с помощью и других способов. Один из возможных способов – это повышение качество методик анализа работ. Очень важно оценивать не людей, занимающих должности, не свои ожидания от этих людей, а выполняемую ими работу и на основании этого формулировать требуемые для этой должности характеристики. Самое главное при профилировании должности – абстрагироваться от уровня личностей, так как велик соблазн говорить про конкретных людей, которые эту должность сейчас занимают.

Конечной целью всех работ по профилированию должностей является система профилирования должностей, которая поддерживается и развивается собственными силами компании.

Неотъемлемым этапом построения такой системы является профилирование типовых должностей, которые будут использоваться внутренними специалистами в качестве шаблонов при профилировании должностей подобного типа (класса). Профилирование типовых должностей можно осуществить только при условии решения предметного и методического блоков задач.

Предметный блок отвечает на вопрос: "Что мы будем профилировать?" (Какие должности считаются типовыми?).

Методический блок отвечает на вопрос: "Как мы будем профилировать типовые должности?" (Какими средствами будем пользоваться?).

Предметный блок предполагает решение задач, направленных на определение перечня типовых должностей для профилирования. Профили типовых должностей по своему смыслу являются шаблонами, на основании которых по определенной методике будут строиться профили остальных должностей аналогичного типа (класса). Определение перечня типовых должностей – это самостоятельный блок задач, для решения которых требуется создание специального алгоритма. Общая логика такой работы предполагает, что для каждого функционального направления выявляются типовые должности (как менеджерского уровня, так и уровня специалистов), исполнители которых признаны эффективными по объективным показателям. Кроме того, необходимо разработать принципы кластеризации должностей (признаки, по которым другие должности начинают объединяться в единый кластер под типовую должность).

Методический блок предполагает решение задач, направленных на создание средств, с помощью которых будут разработаны профили типовых должностей. Следует отметить, что такие методики имеют свою ценность только применительно к профилированию типовых должностей

и будут отброшены (либо существенно пересмотрены) при создании средств профилирования должностей на основе шаблонных профилей.

Разработка методик профилирования требует решения следующих задач:

- адаптировать методики профилирования к специфике организации;
- выявить основные погрешности методик профилирования и разработать способы их устранении;.
- сформулировать и апробировать принципы анализа «сырых» данных, полученных в ходе опросов и экспертных интервью;
- разработать графическую форму представления итоговых результатов профилирования;
- разработать методические материалы для обучения сотрудников службы HR профилированию;
- определить мероприятия по внедрению системы профилирования в организации;

Для сбора информации по профилированию должностей используются следующие инструменты: опрос, индивидуальные и групповые интервью.

Опрос проводится на начальном этапе пилотного профилирования. Его целью является ознакомление сотрудников с моделью компетенций и формулирование гипотез на интервью. Ключевым методом сбора информации является индивидуальное интервью по профилированию должностей. Интервью включает анализ деятельности на основе метода анализа задач и анализ критических инцидентов.

Метод анализа задач – метод ориентирован на сбор информации о целях и задачах, решаемых в компании/ подразделении, позволяет описать работу в терминах задач – начиная от общей задачи и ее конкретизации.

Анализ критических инцидентов – метод позволяет собрать данные о событиях, результаты которых оказались важными и значимыми для достижения целей работы. Акцент делается не на повседневных задачах, а на событиях, которые можно разделить по успехам и неудачам. События в последствии подробно исследуются и позволяют выделить комплексную картину поведения, навыков, качеств личности, необходимых для выполнения работы. Метод позволяет обеспечить богатое содержание работы. Для повышенной различительной способности модели метод критических инцидентов проводится с различающимися по эффективности сотрудниками.

Для определения уровней значимости компетенций применяются следующие методы:

Метод ранжирования – форма фиксации данных в виде присвоения порядковых значений, опирающаяся на набор суждений о приоритетной степени важности той или иной компетенции для деятельности респондента.

Метод шкалирования – форма фиксации данных в измерительных шкалах, опирающаяся на набор суждений о наличии или степени выраженности изучаемого признака. Шкалы бывают вербальные или графические. В ходе пилотного профилирования, как правило, используются вербальные шкалы. Вербальные шкалы могут быть описаны в виде полярных определений (свернутая шкала), а также развернутые шкалы с определением степени выраженности признаков .Для представления результатов профилирования используются шкалы графические.

Метод категоризации – сортировка карточек с названиями компетенций на группы в зависимости от значения данных компетенций для деятельности или образцов поведения респондентов. В ходе пилотного профилирования категоризация используется в финале интервью, после детального знакомства респондента с моделью, с целью перепроверки данных.

В основе профилирования должности заложен механизм разработки компетенций и их профилирование.

Модель компетенций - полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. В модели компетенции могут быть сформированы три блока:

- корпоративные, общие для всех работников компании;
- управленческие, необходимые для успешного выполнения функций менеджера в компании;
- профессиональные, необходимые для какой-либо отдельно взятой должности.

Профиль компетенций – индивидуальная эталонная модель компетенций, необходимых для достижения успеха в конкретной должности. Поскольку разные компетенции имеют различную значимость для успеха сотрудника в данной должности, им могут быть присвоены разные "веса". Сумма "весов" всех компетенций в профиле должна составлять единицу или 100%.

Помимо профилирования должностей разработка компетенций позволяет решать множество других задач по управлению персоналом :

- создание корпоративного набора компетенций, позволяющего отличать лучших от средних исполнителей;
- определение стандартов исполнения для управленческих и коммуникативно-нагруженных должностей;
- разработку / адаптацию технологий оценки;

– создание кадровых баз данных с информацией о требованиях должностей и оценках сотрудника, механизмы работы с данными;
– создание документов, регламентирующих процедуры оценки, хранение информации и доступ к ней;
– разработку мероприятий по развитию необходимых характеристик корпоративной культуры на основе управления по компетенциям.
– разработку мероприятий по развитию необходимых характеристик корпоративной культуры на основе управления по компетенциям.

Процедура моделирования компетенций включает в себясоздание кастомизированной модели компетенций и разработку комплекса мер для успешного внедрения модели компетенций в компании:

–тренинги для линейных менеджеров,

–центры развития,

–каскадирование и визуализация для всех сотрудников компании.

В процессе моделирования компетенций используются передовые научные технологии, позволяющие определить ключевые задачи должности и области ответственности для эффективного исполнения работы (построения эталонной модели компетенций.):

Профиль Success Insights® TriMetrix® и

Профиль Success Insights® DISC

Профиль по стандарту Success Insights® TriMetrix®

Система Success Insights® TriMetrix® позволяет разработать максимально точную, объективную модель компетенций и определить, какие качества требуются для эффективного исполнения работы. Началом работы по методике TriMetrix® является процесс составления списка ключевых задач должности. Единое понимание ключевых задач и областей ответственности является основой процесса моделирования компетенций. Результат работы по составлению модели компетенций описывается в специальном отчете TriMetrix® «Профиль компетенций» — эталонная модель компетенций для данной должности. Отчет основывается на анализе 37 факторов — компетенций, находящихся в трех областях человеческой личности: стиль поведения, мотивация, способности и установки.

Поведенческий профиль должности на основе анализа рабочей среды.Профиль Success Insights® DISC

Поведение человека, то, как он выполняет свои обязанности, имеет важное значение для руководителя. Особенности, условия рабочей среды определяют требования к поведенческим компетенциям. Требует ли работа внимания к деталям? Насколько важна командная работа? Отвечая на эти вопросы, при помощи инструмента Success Insights® DISC (Ана-

лиз рабочей среды) разработчики создают поведенческий профиль должности.

Корпоративная модель компетенций

Система управления по компетенциям способствует поддержанию целостности организации, которая базируется на единых корпоративных стандартах управления, стандартах качества, ценностях и положениях корпоративной культуры. Наиболее востребованной является разработка корпоративной модели компетенций с целью создания и поддержания организационной идентичности для компаний, имеющих широкую филиальную сеть.

Требования к корпоративной модели компетенций:

- отражать стратегию и заданную топ-менеджерами корпоративную культуру;
- максимально охватывать различные ключевые рабочие активности;
- различать высокое и низкое качество выполнения работы;
- компетенции должны быть определены в поведенческих индикаторах на языке компании;
- компетенции должны измеряться количественно;
- компетенции не должны дублировать друг друга или проявлять устойчивую статистическую зависимость;
- модель должна быть независима от разработчиков и зафиксирована в методической документации.

Методы, используемые при разработке модели компетенций:

Прогностическое интервью – проводится с топ-менеджерами компании. С их помощью исследуются связи корпоративной культуры с целями, ценностями и стратегией организации, а также моделями поведения менеджеров в организации. Второй целью интервью является сбор информации о возможных будущих изменениях в организации и их влияние на персонал. Метод позволяет определить компетенции, необходимые для обеспечения развития организации в будущем.

Метод критических инцидентов – метод позволяет собрать данные о событиях, результаты которых оказались важными и значимыми для достижения целей работы. Акцент делается не на повседневных задачах, а на событиях, которые можно разделить по успехам и неудачам. События, в последствии, подробно исследуются и позволяют выделить комплексную картину поведения, навыков, качеств личности, необходимых для выполнения работы. Метод позволяет обеспечить богатое содержание работы. Для повышенной различительной способности модели метод критических инцидентов проводится с различающимися по эффективности сотрудниками. После проведения интервью осуществляется качественный анализ поведенческих примеров, классификация поведенче-

ских примеров по компетенциям.На основании поведенческих примеров формируются индикаторы и строятся шкалы измерения компетенций.

Этапы разработки корпоративной модели компетенций

1. Планирование проекта.
2. Формирование проектной группы.
3. Проектирование модели компетенций.
4. Проработка уровней модели компетенций.
5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности.

Планирование проекта.

Описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения нужно для того, чтобы представить руководству и линейным менеджерам объективную информацию о предстоящем проекте:

- зачем разрабатывается модель компетенций?
- что предстоит для этого сделать?
- к каким последствиям это приведет?
- какую информацию и как руководителям нужно донести до сотрудников?

Формирование проектной группы.

Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить сопротивление и восприятия компетенции как новой шкалы оценки деятельности.

Проектирование модели компетенций.

Сбор информации о работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат. Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует, тем большая выборка участников потребуется.

Методы сбора информации:

Наблюдение за деятельностью работников. Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, например, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей;

Интервьюирование сотрудников и руководителей. Целесообразно проводить с 1–2 сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции;

Мозговой штурм (обсуждения для руководителей). Может быть проведен в каждом структурном подразделении К участию в мозговом

штурме необходимо приглашать ведущих и авторитетных специалистов отдела;

Рабочие группы – проводятся консультации с сотрудниками смежных подразделений, в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать то бизнес-поведение коллег, которое является наиболее эффективным, а также с руководителями отделов;

Метод репертуарных решеток. Позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Руководитель последовательно описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и их индикаторами;

Метод критических инцидентов. Позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации.

Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реально произошедших случаях в его работе, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех;

Метод прямых атрибутов. Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании.

Проработка уровней модели компетенций.

Определение количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций, имеет большое значение. Большее количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий. Некоторые компетенции включают нулевой и отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник демонстрирует действия, обратные требуемым. Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий; а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства. Важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой.

Формирование профилей компетенций под конкретные должности.

Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа есть возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций. Разработка профилей – хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих

специалистов об использовании компетенций как инструмента. Профиль компетенций – список компетенций, относящихся к конкретной должности. Он определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

Оценка по компетенциям.

Когда требования к должностям созданы, компания выбирает инструменты оценки, которыми планирует оценивать компетенции у персонала. Оценивать профессиональные компетенции можно с помощью: методов 360 градусов или 180 градусов, тестирования/метода кейс-тестинга, через сдачу «экзаменов» комиссии, интервью по профессиональным компетенциям, ассессмент-центра, оценки по чек-листам.Наиболее дешевым и быстрым способом оценки является оценка методами 360 или 180 градусов. В то же время эти два способа — самые необъективные.

Для большого количества специальностей, деятельность которых регламентирована и однозначна, удобно применять профессиональные тесты. Недостатком применения тестов является трудоемкость их разработки. Специальности, которые бессмысленно оценивать тестами (например, продавцы, маркетинг, HR, кроме кадрового делопроизводства), можно оценить профессиональными ассессмент-центрами или чек-листами (часто используются, например, для оценки в ходе двойного визита медицинских представителей). Но и у этих методов есть свои ограничения: АЦ — дорогое удовольствие, а при оценке по чек-листу, где в роли оценщика выступает непосредственный руководитель, снижается объективность. Более простым и экономичным вариантом АЦ может стать метод кейс-тестинга. Суть кейс-тестинга заключается в решении заданий, моделирующих конкретные элементы профессиональной деятельности и требующих применения специальных знаний и навыков. На многих производственных предприятиях до сих пор распространена оценка в ходе аттестации, сдачи экзаменов комиссиям. Эта альтернатива особенно хороша, когда комиссия состоит из нескольких проверяющих, тем не менее, этот метод довольно трудоемок.Выбор метода оценки профессиональных компетенций зависит от целей оценки, особенностей оцениваемой деятельности, степени регламентации деятельности, уровня автоматизации и размеров организации.

Таким образом, оценив сотрудников, оценщики получают два профиля должности: идеальный профиль, основанный на матрице компетенций, и реальный, полученный в результате оценки компетенций. В ходе сравнения этих двух профилей становятся видны «зоны развития» каждого сотрудника на каждой должности. Эта информация ложится в основу программ профессионального обучения.

С точки зрения сотрудника, сравнение профилей дает понимание, где у него не хватает знаний, какие пробелы ему нужно закрыть для дальнейшего профессионального и карьерного роста. Такого рода информация воздействует также и на мотивацию людей. Для руководителя сравнение профилей дает понимание, в каком направлении нужно работать с сотрудником. Кроме того, бывают случаи, когда в подразделении «провисают» одни и те же компетенции. Тогда руководитель видит, какие темы, курсы, семинары и другие программы обучения необходимы для его подразделения в целом. Результаты оценки являются основанием для формирования бюджета на профессиональное обучение сотрудников.

При формировании матрицы компетенций можно учитывать не только текущую ситуацию, но и развитие компании в ближайшем будущем. В таком случае имеется возможность заложить компетенции для выявления знаний под будущие проекты, внося вклад в прогнозирование и планирование персонала.

В разных странах накоплен огромный опыт по профилированию должностей. Так в Великобритании повышение эффективности и продуктивности трудового населения является одной из приоритетных задач правительства. Для ее реализации образован институт Советов по развитию отраслевых квалификаций (Sector Skills Councils). Отраслевые советы не являются государственными учреждениями и полностью состоят из представителей бизнеса в каждой конкретной области. Их деятельность включает проведение анализа состояния отрасли и определение текущей квалификации и уровня заработной платы сотрудников, они занимаются, в том числе, разработкой и актуализацией национальных профессиональных стандартов (National Occupational Standards), а также разработкой национальных профессиональных квалификаций (National Vocational Qualifications). Управляет Отраслевыми советами Комиссия по вопросам занятости и профессиональной подготовки (UK Commission for Employment and Skills). На сегодняшний день в Великобритании насчитывается 25 Отраслевых советов, охватывающих более 90% населения страны трудоспособного возраста.В других странах существуют аналогичные некоммерческие организации, работающие на развитие системы профессиональных стандартов и подготовку по ним специалистов.

Обычно отраслевые квалификации имеют несколько уровней. Каждый уровень описывает соответствующие ему должности, навыки и знания, которыми должен обладать сотрудник определенной профессии. Большинство специализаций имеют обязательные и необязательные компетенции. При формировании требований к позиции работодатель имеет возможность выбрать из необязательных компетенций тот набор

требований, который наиболее полно соответствует конкретной должности.

В России вопрос профессиональных стандартов пока остается не решенным. Долгие годы организации пользовались и еще продолжают пользоваться Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС) для рабочих профессий и Квалификационными справочниками должностей руководителей, специалистов и служащих. Но эти стандарты уже не успевают за развитием технологий и изменением бизнес-процессов компании. Работа по формированию отраслевых стандартов сегодня ведется рядом государственных организаций: например, РСПП и некоторыми отраслевыми организациями — Экспертным клубом при Министерстве промышленности и торговли. Тем не менее многие компании, которые занимаются планированием и прогнозированием персонала на долгосрочную перспективу и бизнес которых сильно зависит от наличия кадров нужной квалификации, ведут самостоятельные разработки собственных профессиональных компетенций и профессиональных стандартов.

Литература

1. Милкович Д., Ньюман Д.. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. - М.: Вершина, 2005.
2. Спенсер Сайн М., Спенсер-мл. Лайл М. Компетенции на работе / Пер. с англ. - М.: HIPPO, 2005.
3. Стрыгина В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность / Управление персоналом. 2009. N 21.
4. Шаров Р. Разработка и использование профиля должности/Управление развитием персонала.2012. №4

Ахалая О.А.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Все факторы, влияющие на успешность компании можно условно разделить на «жесткие» и «мягкие». К «жестким» факторам относятся система управления, структура, процедура, регламент организации и т.д. К «мягким» факторам — лидерство, прежде всего, топ-менеджеров и управленцев, приверженность сотрудников, сильная корпоративная

культура. И если «жесткие» факторы, как правило, достаточно легко копируется, то «мягкие» - во многом уникальны.

В погоне за дополнительными конкурентными преимуществами предприятия начинают серьезно заниматься “мягкими” факторами, влияющими на бизнес: развитием менеджерских компетенций, обновлением корпоративной культуры, поддержанием удовлетворенности сотрудников. Ярким примером тому становится работа по формированию кадрового резерва (и/или talent pool) – задача, которую тем или иным образом решает для себя любая компания, стремящаяся к лидерству.

Ситуацию на современном рынке труда (как на западном, так и на российском) характеризует емкое определение “война за таланты”, введенное в конце 90-х годов McKinsey&Company. Этот процесс возникает по объективным причинам:

- возросшая роль нематериальных активов компаний (торговых марок, технологий, знаний) в постиндустриальную эпоху определила резкое повышение спроса на компетентных сотрудников;
- глобализация бизнеса и укрупнение предприятий усилили потребность в менеджерах “большого калибра”;
- значительно снизилась лояльность сотрудников к компаниям, современные работники (особенно талантливые) стремятся строить карьеру, переходя из одной организации в другую в поисках лучших мест для самореализации.

Все это вынуждает работодателей заниматься активным поиском талантов внутри и вне своих компаний, а затем обеспечивать им развитие и достойное применение в решении приоритетных бизнес-задач. Возникает необходимость в развитии системы управления талантами.

Термин “Talent Management” впервые был введен McKinsey&Company в 1997 г. “Управление талантами” – целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем занять руководящие позиции. Последующие исследования подтвердили, что это словосочетание характеризует современную тенденцию в мировом менеджменте, которая сохранится, по оценке McKinsey, в ближайшие 15–20 лет.

Чтобы понять, в каком направлении могут идти изменения в стратегических направлениях управления персоналом, следует сравнить два понятия.

Кадровый резерв — это группа работников, которые, во-первых, потенциально способны к руководящей деятельности; во-вторых, отвечают

требованиям, соответствующим должности того или иного ранга; в-третьих, прошли отбор и целевую квалификационную подготовку.

Управление талантами, или Talent Management, — целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования, удержания талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе.

Подготовка кадрового резерва — это функциональный бизнес-процесс HR-службы, направленный на обеспечение преемственности управленческих кадров, предотвращение проблем, возникающих в случае ухода ключевых менеджеров, а также профессиональный рост сотрудников.

Управление талантами — это не просто расширенная функция HR, но и мировоззрение, в основе которого лежит постулат: сотрудники — актив компании, дополнительное преимущество в конкурентной борьбе и, кроме того, комплексное понятие, объединяющее новые направления в технологиях привлечения, отбора, развития, использования, удержания персонала.

Основные различия между кадровым резервом и управлением талантами приведены в таблице 1.

Таблица 1. Различия между кадровым резервом и управлением талантами.

Критерии различия	**Кадровый резерв**	**Управление талантами, или Talent Management**
1.Внешняя среда	Кадровый резерв — технология, эффективная в компаниях-монополистах, которые не работают на остро конкурентных рынках, где силы, финансы и другие факторы устойчивы и предсказуемы. Преимущество таких компаний — стабильность, высокий уровень материальных активов, возможность для сотрудников прогнозировать карьеру на достаточно протяженный период.	Talent Management внедряют организации, в основе успеха которых — необходимость и способность быстро реагировать на изменения рынка, внедрять инновационные продукты и технологии. Конкурентным преимуществом таких компаний становятся более высокие качественные характеристики персонала, который позволяет соответствовать требованиям рынка и клиентов, быстрее выпускать новые продукты, быть наилучшими в сервисе и прочее.
2.Внутренняя среда	Кадровый резерв формируют компании с иерархической линейно-функциональной структурой, где продвижение вверх возможно на один шаг, управленческий функционал на каждой позиции стабилен и четко структурирован. Выявление сотрудников с высоким потенциалом направлено на конкретную должность конкретного подразделения. За привлечение, развитие и	Talent Management дает высокую отдачу в компаниях с гибкой структурой, развитой системой горизонтальной и вертикальной ротации, где приоритет отдается командам, нацеленным на результат в определенной области. Компетенции сотрудников определяются требованиями бизнеса. Управление талантами предпо-

	продвижение сотрудников отвечает отдел персонала.	лагает вовлеченность в этот процесс всех менеджеров компании, внедрение нестандартных способов работы с персоналом. Не все организации способны на такую перестройку, не каждый руководитель готов основную часть времени посвящать развитию подчиненных — привлечь талант легче, чем создать атмосферу, способствующую достижению им высоких результатов.
3.Кандидаты на выдвижение (круг соискателей)	В качестве претендентов рассматриваются сотрудники с лидерским потенциалом на позициях, как правило, соответствующих профилю замещаемой должности. Наиболее частая проблема — снижение планки требований при отсутствии у претендента всех необходимых компетенций. Критерии отбора, как и его методики, четко проработаны на уровне компании.	Рассматриваются все сотрудники организации, а при отсутствии необходимых компетенций у собственного персонала ведется активная работа по привлечению кандидатов. Главная сложность — идентификация талантов. Компании не всегда способны четко сформулировать требования к претендентам, что в дальнейшем осложняет составление индивидуального плана развития.
4.Вознаграждения и компенсаций	Стандартный компенсационный пакет, зарплата и льготы определяются местом должности в иерархической структуре.	Компенсация ориентирована на потребности сотрудника, дифференцируется в зависимости от его вклада в бизнес; каждому кандидату, в котором заинтересована компания, делается индивидуальное предложение, привлекательное конкретно для него.
5.Обучение и развитие специалистов	Знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности. Работа с сотрудниками, включенными в резерв, проводится по плану, в котором предусматриваются мероприятия по приобретению профессиональных и управленческих знаний, выработке навыков руководства, а именно: • повышение квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; • стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв; • временное замещение отсутствующих начальников на период их командировок, отпусков; • участие в аудите деятельности компании и ее подразделений;	Стоит задача выявить те области, где работник наиболее талантлив, и развить его профессиональное мастерство и лидерские качества. Для каждого сотрудника, отнесенного в «пул талантов», выделяется коуч, наставник. Обучение связано непосредственно с деятельностью компании и заключается, главным образом, в самостоятельной работе, участии в проектах, практической работе. Приоритет отдается не традиционным занятиям, а приобретению знаний от коллег, наставников и других людей, то есть неформальному обучению с постоянно усложняющимися заданиями.

	• участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.	
6.Оценка персонала (участников)	Оценка проводится раз в год: определяется уровень профессионального развития, в том числе управленческих навыков. В качестве критерия успешности работы с резервом принимается доля претендентов, успешно прошедших подготовку, что подтверждается результатами оценки. Другой показатель — доля должностей, замещенных внутренними кандидатами.	Оценка осуществляется постоянно с предоставлением обратной связи от коуча. На регулярных совещаниях ключевые менеджеры компании обсуждают результаты деятельности сотрудников «talent pool», рассматривают пути их дальнейшего развития, вносят предложения по возможной ротации кандидата, изменению компенсационного пакета. Критерий успешности — результаты работы и демонстрируемые лидерские качества. Такую систему сложно структурировать и невозможно реализовать лишь силами HR-специалистов и непосредственного руководителя — она должна быть вписана в бизнес-процессы компании и только тогда может принести положительный эффект.

Нет однозначного ответа, какая же система лучше. Существуют компании, успешно управляющие талантами (особенно много таких фирм на рынке высоких технологий). Есть также организации, давно и плодотворно работающие в направлении постоянной подготовки кадрового резерва. Однако наблюдается тенденция, что любые формы работы, позволяющие привлекать наиболее талантливых кандидатов, мотивировать сотрудников к развитию и повышению эффективности деятельности становятся все более востребованными.

Рассмотрим стратегии, используемые при управлении талантами и кадровым резервом. Существуют две ключевые *стратегии управления талантами*.

Первая стратегия управления талантами — «Найти наилучшее применение природным дарованиям каждого сотрудника».

Приверженцы такого подхода считают, что каждый человек (сотрудник или кандидат) в чем-то талантлив (имеет выдающиеся способности). Задача отдела HR — выявить эти таланты и сделать так, чтобы сотрудник смог проявить их на благо компании.

Специалисты HR, реализующие эту стратегию, идут двумя путями:

1. Выявляют талант кандидата на входе в компанию. Проводя собеседование, специалисты HR могут не сильно привязываться к конкретной позиции, а подбирать позицию под талант человека.

2. Определяют, в чем именно талантливы работающие сотрудники, и перемещают на лучшую для них должность. Если компания выбирает такую стратегию управления талантами, то она должна быть готова к большому количеству внутренних ротаций. Этот подход к управлению талантами более распространен за рубежом, в России встречается редко — многие российские специалисты HR считают его нереальным в российских условиях (из-за больших трудозатрат), приравнивая к благотворительности. Однако, некоторые организации сочли ценным такой подход при найме выпускников.

Вторая стратегия управления талантами — «Талант = большой потенциал к профессиональному росту».

Чаще всего под талантом сотрудника подразумевают большой потенциал к развитию хотя бы одной из корпоративных компетенций (управленческих или профессиональных). При таком подходе у специалистов HR появляются понятия «ключевой» («элитный») персонал, которому компания уделяет максимальное внимание, и «остальной» персонал. Если компания выбирает еще более узкое определение таланта «талант = большой потенциал к управленческой росту», то управление талантами совпадает по смыслу и сути с управлением кадровым резервом, поэтому их и считают одним и тем же процессом. Для управленческого или профессионального таланта HR-сообщество придумало особые термины — HiPo (high potentional employees) или DiPo (director potentional employees). Из потенциальных талантов внутри организации формируется talent pool. Эта стратегия популярна и в России, и за рубежом.

При спорах и дискуссиях на тему, какие признаки есть у талантливых сотрудников, очень многие специалисты сходятся во мнении, что талант должен быть пассионарием, то есть обладать страстью, жаждой деятельности, которая касается его таланта.

Существует две ключевые *стратегии управления кадровым резервом.*

Первая стратегия совпадает с более узким определением таланта («талант = большой потенциал к управленческому росту»).

2 стратегия определяется как «Резерв под каждую должность».

Приверженцы этой стратегии озабочены тем, чтобы был создан резерв под каждую должность, (кроме, низших грейдов). Компании важно, чтобы не было «простоев позиции» в случае ухода сотрудника, а также при возникновении новой позиции, ее оперативно заполняют внутренними резервами. В таких компаниях рекрутинг идет, в основном, на низкие грейды, после чего сотрудники развиваются для роста вверх или по горизонтали.

Специалисты HR отмечают, что при всей популярности данного подхода на Западе, в России компании очень быстро растут, в связи, с

чем не хватает внутренних резервов для заполнения новых позиций, и приходится активно рекрутировать людей со стороны. Другая проблема – высокий ритм работы, вследствие чего не хватает времени и сил на выявление и подготовку резерва, поэтому проще нанять со стороны, чем найти внутри организации.

Выделяют *еще одну стратегию* в управлении резервом или талантами - «Никакого особого подхода» или «Сильный росток и через асфальт пробьётся». Система отбора построена на том, что самые сильные работники неизбежно будут замечены (они активны, инициативны, постоянно вносят новаторские предложения, предъявляют требования и т. д.), поэтому в перспективе их ожидает повышение в должности. Данная стратегия распространена в российской практике.

Поиск талантов может происходить внутри или снаружи организации.

Первый вариант – внешний поиск талантов, который делится на две этапа. Первый этап заключается в нахождении кандидатов в таланты (это рекрутмент, «охота за головами»). Наиболее сложно искать таланты для топ-позиций.

Второй этап - это процесс отбора талантов. Рассмотрим алгоритм процесса отбора талантов при их поиске. Выделяют следующие критерии, используемые при отборе талантов (приведены по степени их значимости): профессиональные компетенции; прошлые успехи; менеджерские (управленческие) компетенции; лидерские качества; личностные черты.

Если поиск потенциальных талантов ведется среди выпускников вуза (то есть не имеющих опыта работы), то критериями выступают результаты учебы (средний балл, рейтинг) и потенциал к развитию (лидерские и личностные качества). Оценка потенциала проводится в ходе интервью или группового асессмента.

Второй вариант - поиск талантов *внутри организации*. При поиске потенциальных талантов (HiPo) внутри организации и формирование из них talent pool используют два основных критерия – результаты деятельности и потенциал к продвижению. Помимо высоких результатов деятельности, для попадания в HiPo, сотруднику необходимо иметь уровень развития компетенций (по результатам тестирования, оценки или ассесмента), существенно превышающий средний для его должности, и готовность руководства продвигать данного сотрудника на более высокие позиции.

Потенциал к продвижению (часто как синоним используется понятие потенциал к развитию) является интегральной характеристикой при отборе кандидатов в HiPo и формировании из них talent pool. Он отражает не просто уровень развития компетенций, но и экспертную точку зре-

ния специалистов HR и руководителей о будущей роли HiPo в компании. Вот результаты опроса, организаций определяют потенциал к развитию, проведенные Silzer и Church:

– как возможность продвижения на высшие руководящие и менеджерские позиции (35% организаций);

- как возможность продвижения на следующий уровень в течение 2 лет, (25% организаций);

- как возможность продвижения на высокие позиции в других областях (20% организаций);

- как достижение исключительных успехов в своей деятельности (20% организаций);

- прочее (10% организаций);

На рисунке 1 приведен пример *стандартной девяти точечной матрицы*, используемой для определения HiPo и формирования talent pool. На первом этапе оценивают результативность деятельности сотрудников (оценка деятельности). По ней сотрудников делят на три категории – те, чьи результаты работы выше ожиданий, ниже и соответствуют им. Оценка результативности происходит по ключевым показателям эффективности (KPI, от англ. Key Performance Indicators) или иным существующим в компании критериям. Одна из проблем – это частое отсутствие в российских компаниях четко сформулированных целей работы для сотрудников и невозможность объективно оценить их деятельность.

На втором этапе оценивают уровень развития компетенций и возможности продвижения сотрудника внутри компании. Каждому уровню управления в компании соответствует определенный набор компетенций. Часто используется понятие модель компетенций (набор компетенций и индикаторов поведения, необходимый сотруднику, занимающему определенную должность в компании). При наличии модели компетенций вся оценка ведется на ее основе.

Talent pool

Результаты работы			
Выше ожиданий	**Опытный профессионал** Результаты работы постоянно выше ожиданий. Трудно заменить, нежелательно продвижение в течение 12 месяцев	**Hi-Po** Результаты работы постоянно выше ожиданий. Возможно продвижение на следующий уровень или расширение текущих обязанностей в течение 1-2 лет	**Hi-Po** Результаты работы постоянно выше ожиданий. Умеренная возможность для продвижения на следующий уровень сразу или не позднее 12 месяцев.
Соответствует ожиданиям	**Уверенный исполнитель** Результаты работы соответствуют ожиданиям. Не ясно может ли сотрудник вырасти на этой работе. Не готов к продвижению в обозримом будущем.	**Пауза для развития** Результаты работы соответствуют ожиданиям. Возможно относительно недавно на этой позиции и привыкает к работе. Продвижение на следующий уровень возможно через 2-3 года.	**Hi-Po** Результаты работы соответствуют ожиданием. Возможно повышение на следующий уровень в течение 1-2 лет при условии повышения эффективности работы в текущей роли.
Ниже ожиданий	**Список сотрудников к замещению** Результаты работы ниже ожиданий. Увольнение сотрудника сильно не отразится на работе подразделения. Решение об увольнении принято и будет доведено до сотрудниках в течение 3 месяцев.	**Список особого внимании** Результаты работы ниже ожиданий. Это может быть связано с изменениями в объеме работы или неподходящей работой. Большое количество эскалаций и замечаний к работе сотрудника. Решение о дальнейшей работе сотрудника должно быть принято не позднее 6 месяцев.	**Необычный случай** Текущая деятельность неудовлетворительная. В прошлом сотрудник показывал результаты выше или соответствующие ожиданиям. В течение 3 месяцев должно быть принято решение о дальнейшей судьбе сотрудника.
	Низкий		Высокий

Потенциал к продвижению

Рис 1. Девяти точечная матрица для формирования talent pool.

Отсутствие модели компетенций, принятой в компании, затрудняет отбор потенциальных кандидатов в HiPo, поскольку в этом случае обычно приходится опираться исключительно на мнение руководителя. Кроме того, очень сложно становится разрабатывать конкретную программу по развитию HiPo.

Линейный руководитель при отборе подчиненного в резерв (его оценке) опирается, прежде всего, на производственные показатели, которые говорят о профессиональном уровне специалиста на текущий момент. При этом человек может, как уже достичь своего потолка, так и, наоборот, стоять в начале развития. Случается, что руководители не хотят продвигать сильных подчиненных, чтобы не создавать себе реальных конкурентов или в оценке может присутствовать субъективизм и личные пристрастия руководителя. К тому же отбор подчиненных в talent pool в масштабе компании должен проходить по единым, одинаково понимаемым критериям (системы оценки деятельности и компетенций работника, системы наставничества и т. п.).

Мнение линейного руководителя может служить достаточным основанием для пополнения списка резервистов после того, когда система

управления талантами успешно заработает (а не в начале запуске системы). То есть в компании будет сформирован единый понятийный аппарат и все менеджеры компании на практике смогут ориентироваться на корпоративные компетенции, как на ключевые критерии оценки работника, точно и единообразно понимая их индикаторы.

В то же время необходимо обеспечить вовлечение линейных менеджеров в формирование talent pool, тем самым помогая внедрению концепции работы с талантами в жизнь организации. Для этого полезно:

- привлекать руководителей к участию в выработке критериев оценки, т. е. к созданию корпоративной модели компетенций;
- привлекать их к процедурам оценки (например, участие специально подготовленных линейных менеджеров в ассессмент-центре в роли экспертов-наблюдателей повышает значимость и прозрачность оценки в компании, а также развивает их умение адекватно и точно оценивать людей по ключевым для компании критериям);
- давать руководителям обратную связь по итогам оценки их подчиненных, что позволяет шире увидеть своих сотрудников, получить ответы на вопросы о том, как лучше управлять конкретными работниками и использовать их потенциал;
- согласовывать индивидуальные планы развития резервистов с непосредственными руководителями, показывая, что процесс развития не ухудшает качество работы сотрудника, а, наоборот, помогает ему быть более успешным уже сейчас, выполняя актуальные рабочие задачи;
- внедрять в компании наставничество – передачу опыта от старшего поколения к младшему;
- регулярно информировать обо всем, что происходит в работе с talent pool компании.

На третьем этапе использования стандартной девяти точечной матрицы происходит совместное рассмотрение специалистами HR и линейными руководителями результатов работы (оценки деятельности), уровня развития компетенций и возможности продвижения сотрудника внутри компании. В результате и получается заполненная девяти точечная матрица. Сотрудники, попавшие в три клеточки в правом верхнем углу, и составляют HiPo, которые попадают в talent pool. *Talent pool* – это группа сотрудников, которую компания планирует целенаправленно развивать. И они способны в будущем занять ведущие позиции в компаниях.

При внешнем отборе таланта велик риск того, что он не приживется в организации или может не показывать выдающихся результатов. Поэтому большинство крупных западных организаций предпочитает продвигать менеджеров внутри компаний. В российской практике некоторые компании тоже стараются придерживаться такой политики, но часто практикуется полная смена команды топ-менеджеров. В качестве причи-

ны данного феномена называют незрелость российского бизнеса (низкий уровень корпоративного управления). И в первую очередь его собственников, которые с одной стороны хотят уйти от оперативного управления, а с другой никак не могут этого сделать.

Еще один риск потери таланта связан с распространенной точкой зрения, что талант должен доказать, что он талант, продемонстрировав исключительные результаты. Но чем выше статус (должность) и старше «талант», тем меньше у него желания, что-либо «доказывать» нанимателю, а больше желания просто работать, реализовывая свой потенциал на благо компании. Здесь встает вопрос доверия. Когда компания привлекает внешний талант на позицию топ-менеджера, она должна доверять ему в пределах полномочий его должности.

Развитие, использование, удержание талантливых сотрудников.

Для *развития* талантов необходимо составить *индивидуальный план развития (*ИПР). В этом плане подробно расписано, чему должен научиться HiPo. Он составляется на основе оценки результатов деятельности, оценки уровня развития компетенций сотрудника, пожеланий руководителя и сотрудника. Типичной ошибкой при составлении плана индивидуального развития является отсутствие в нем в качестве критериев достижения целей развития бизнес-показателей. (Например, в ИПР для продавца указана необходимость развить компетенцию по коммуникации. Но коммуникации сами по себе без увеличения продаж для продавца ценности не имеют. Поэтому в ИПР следует разработать не только программу по развитию компетенции, но и программу по проверке его эффективного использования для бизнеса).

Развивать талант можно с помощью: обучения, тренингов, коучинга, участия в проектах, нестандартных задач, наставничества, стажировок, горизонтальной и региональной ротаций, регулярного ассесмента. Каждая компания выбирает то, что самым эффективным образом подходит именно для нее.

Часто крупные компании создают специальные центры оценки и развития (Assessment and Development Center), работа которых строится на регулярной оценке HiPo с использованием ассемент, формированием и реализацией целевых программ по развитию HiPo. Раньше горизонт планирования составлял 5-7 лет, в современной ситуации - больше, чем на 3 года обычно не планируют.

Работа в компании должна строиться так, чтобы привлечь и удержать лучших сотрудников. Организации разрабатывают множество стимулов для привлечения и удержания талантов, как материальные, так и нематериальные. Последние часто выступают главным поощрением: это интересные задачи, возможность самореализации (участие в перспективных проектах, «бросающих вызов» их возможностям), приоритет в карь-

ерном продвижении, бренд работодателя, признание заслуг, личность руководителя (возможно назначение персонального куратора из статусных менеджеров организации).

Управление талантами программа долгосрочная и первые результаты она приносит обычно через два-три года. Для оценки эффективности системы управления талантами существует два пути. Первый подход – это анализ того сколько сотрудников находится в talent pool, сколько из них было продвинуто и на какие позиции за последний год.

Второй подход – анализ того, как изменились бизнес-результаты за последние несколько лет, и как сотрудники из talent pool повлияли на них. В ситуации отсутствия роста бизнес-показателей, можно говорить о недостаточно эффективной системе управления талантами. Не следует проводить оценку эффективности системы управления талантами только по наличию и исполнению формальных процедур. Успех в области управления талантами в первую очередь определяется – поощряет ли корпоративная культура компании привлечение и рост талантов или нет.

В случае если система управления талантами только начала работать в организации, оценить эффективность можно с помощью двух объективных индикаторов: улучшение бизнес-результатов и повышение уровня вовлеченности персонала (оценивается по результатам опроса). Данные индикаторы свидетельствуют о том, что в компании действительно создана система управления талантами.

За последние несколько лет компании осознали, что построение системы управления талантами впрямую влияет на ее эффективность. Значение правильно построенной системы отбора и использования “корпоративных талантов” трудно переоценить, поскольку обеспечить рост бизнеса в условиях конкуренции, могут только таланты.

Источники:

1. Быкова Л. Кадровый резерв и управление талантами: различия и преимущества [Электронный ресурс]. // «Kadrovik.ru». - Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/article/kadrovyi-rezerv-i-upravlenie-talantami-razlichiya-i-preimushchestva (дата обращения 20.07.12).

2. Муртазин Р.Р., Луцкина В.В. Фокус – на таланты [Электронный ресурс]. // Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013/ (дата обращения 22.02.13).

3. Плетнева С. Особая ценность компетенция каждого члена команды [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.top-personal.ru/issue.html?1822 (дата обращения 10.07.12).

4.Ужакина Ю. Кадровый резерв и управление талантами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.trainings.ru (дата обращения 10.07.12).

Бахонская Ю.В.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РАЗВИТИЕ СЛУЖБ И ЦЕНТРОВ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ

Санкт-Петербург, ФГНУ «Институт педагогического образования и образования взрослых» РАО

В Российской Федерации одной из наиболее актуальных задач модернизации системы общего образования является развитие системы психолого-педагогического сопровождения субъектов образования. Этот процесс предполагает не только поиск эффективных подходов к обеспечению оптимального баланса между федеральной, региональной и локальной (местной) составляющими системы.

Система психолого-педагогического сопровождения субъектов образования должна стать одной из самых значимых для системы управления, т.к. именно она будет исследовать, анализировать и учитывать динамические изменения личности и общества, гибко реагировать на основные социальные проблемы, оказывая действенную помощь в создании оптимальных условий развития всем участникам образовательного процесса.

Практическая значимость и недостаточная теоретическая разработанность вопросов развития системы психолого-педагогического сопровождения субъектов образования выявляют необходимость определение эффективных управленческих механизмов, способствующих развитию региональной системы психолого-педагогического сопровождения субъектов образования через становление профессионального сообщества специалистов и новые структуры (центры, службы) системы их психолого-педагогического сопровождения.

Целью данной статьи является описание эффективных управленческих механизмов, способствующих созданию системы психолого-педагогического сопровождения субъектов образования в регионе и формированию сообщества специалистов системы сопровождения.

Анализ структурной модели службы психологического сопровождения показывает, что на сегодняшний день важнейшей проблемой является отсутствие координации деятельности руководства службой как на уровне всего Северо-Западного региона, так и на уровне входящих в него районов Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Также существующей проблемой является то, что управленческие решения не распределяются в соответствии с потоком проблем. Этот недостаток пыта-

ются устранить, позволяя руководителям по своему усмотрению выбирать задачи, но часто оказывается, что они не являются задачами процесса выработки управленческих решений. С нашей точки зрения единственной функцией руководителей должна быть функция решения проблем, потому что в динамичной ситуации развития организация может выжить только благодаря организации успешного решения проблем. В тех случаях, когда руководители выполняют задачи, не связанные с решением проблем, они ничем не отличается от сотрудников, не вырабатывающих решения.

Однако в существующей системе управления очень трудно измерить эффективность выполнения функций выработки решений, потому что мерой эффективности работы конкретного руководителя является эффективность работы всего подразделения: если руководитель достигает поставленных перед ними целей в пределах допустимых издержек, то предполагают, что он работает эффективно. Основное возражение против использования результатов работы подразделений в качестве показателя работы руководителя состоит в том, что этот показатель оказывается недостаточно чувствительным для оценки вклада конкретного руководителя. Из-за того, что при административном управлении отсутствует система поощрения руководителей, стимулирующая эффективные решения, такое управление, скорее, содействует соперничеству, а не сотрудничеству между руководителями. Более того, если руководитель поощряется в соответствии с результатами, достигнутыми руководимым им подразделением, можно ожидать, что он будет стремиться «хорошо отчитаться», независимо от того, насколько достигнутые им показатели могут препятствовать продуктивной работе других руководителей.

Выше сказанное приводит нас к выводу:

1. Если система выработки решений не спроектирована как целое, то будут возникать рассмотренные нами недостатки системы управления.

2. Эффективный управленческий механизм должен быть обеспечен целостной системой управленческих решений.

Модель целостной системы выработки решений разработана С.Янгом. В своей книге «Системное управление организацией» автор пишет: «Если построить безличную систему выработки решений, должен быть разработан такой механизм, который обеспечивал бы поведение руководителей, приводящее к достижению желаемых целей. Ничего нельзя достичь, критикуя отдельных представителей руководства высшего уровня за несовершенство существующей системы управления. Методы, необходимые для создания более эффективных систем управления, разработаны только в последние двадцать лет. Электронные вычислительные машины, системный подход и исследование операций – вот не-

которые средства и методы, которые должен учитывать специалист по анализу систем в процессе проектирования действующей, целостной системы управления».[1 с.149]

Системный подход является средством анализа для одновременного выявления и определения большого количества процессов и компонентов, а также взаимосвязей, образующих данную систему. Таким образом, системный подход дает возможность удерживать видение целого, когда анализируются его части. Это позволяет выбрать способ объединения частей в целое – в полную систему.

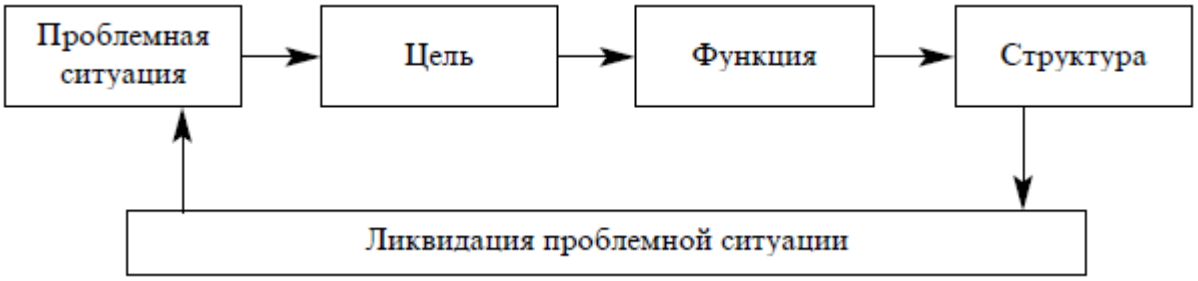
В статье «Система психолого-педагогического сопровождения субъектов образования в регионе как объект исследования» [2] мы представили авторскую формулировку системы психолого-педагогического сопровождения: «Если Системный подход – это организация взаимодействия целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, участвующих в процессе функционирования системы психолого-педагогического сопровождения по созданию условий для развития и формирования личности ребенка, система - характер взаимодействия этих элементов с внешней средой. Система психолого-педагогического сопровождения является открытой, поэтому взаимосвязь элементов между собой дополняется взаимодействием и с внешней средой.

Системный подход требует, чтобы по заданной функции конструировалась соответствующая ей структура. Выделение и построение системы осуществляется так:

1. ставится цель, которую должна обеспечивать система;
2. определяется функция (или функции), обеспечивающие достижение этой цели;
3. подыскивается или создается структура, обеспечивающая выполнение функции.

Цель представляет собой также систему, к которой направлено движение объекта. Цель обычно возникает из проблемной ситуации, обнаруженной на основе системного анализа, которая не может быть разрешена наличными средствами. Таким образом, системный подход выступает средством разрешения проблемы.

Схематично это представлено на рис. 1.



Пункт 1. Проблемная ситуация

Если проблемная ситуация определена нами как низкая эффективность существующей системы управления из-за отсутствия координации деятельности руководства и того, что управленческие решения не распределяются в соответствии с потоком проблем существующих в службе сопровождения, то необходимо спроектировать эффективную модель процесса формирования управленческих решений. Эффективность этой модели должна заключаться в объединении действий руководителей, что позволит направить их усилия на достижение общей цели; ввести разрозненные устремления в русло согласованного и предсказуемого поведения. Модель выработки решения – это логическая конструкция, показывающая, как нужно разрабатывать решения. Насколько хороша применяемая модель, устанавливается эмпирически. Измерителем выхода, или ценностью решения, является степень, с которой применяемое подразделениями организации решение приближает достижение целей организации.

Примером подобного формирования решения является модель Системы психолого-педагогического сопровождения «Сотрудничество».

Пункт 2. Цель создаваемой системы

В Проекте «Концепция развития системы психологического обеспечения образования» сказано: «Основной целью совершенствования системы психологического обеспечения образования является повышение качества и обеспечение доступности психологических услуг в сфере образования с целью сохранения и укрепления здоровья, повышения адаптационных возможностей, гармоничного развития личности обучающихся в образовательном процессе, усиления воспитательной составляющей образования». [3, п.3]

Определение целей организации само является процессом выработки решения. Чем точнее сформулированы и определены цели организации, тем легче выбрать средства их достижения. Общие цели организации должны определяться так, чтобы можно было оценивать эффективность ее текущей работы.

В качестве цели системы психологического обеспечения фигурирует повышение качества и обеспечение доступности психологических услуг, а благосостояние специалистов и сотрудников игнорируется. Но формулирование целей организации с учетом интересов только одной части ее членов нарушает рациональное единство организации. Эта ошибка повторяется, когда цели одной группы членов организации рассматриваются постольку, поскольку они служат достижению целей другой группы членов организации. Люди присоединяются к организации

для увеличения своего индивидуального благосостояния, и никто не может рассчитывать на их эффективное участие в любом деле, где принимаются решения, минимизирующие их выгоду. Психологи подтверждают наличие функциональной связи между получаемым вознаграждением и вкладом индивидуума, и, несмотря на отклонения от этого правила указывают, что чем больше вознаграждение, тем больше будет вклад. Обратное утверждение также справедливо. Если его благосостояние сотрудников не признано в качестве законной цели организации, они вынужден реализовать свои цели скрытым образом, прикрываясь якобы желанием увеличить благосостояние других групп организации; но такой образ действий отрицательно сказывается на общем выходе организации.

Разрабатывая модель Системы «Сотрудничество» мы формулировали этот вопрос так: каким, более эффективным образом, могут быть использованы ресурсы труда и капитала для увеличения выхода на единицу входа? Управление и труд являются необходимыми частями организации, обеспечивающими приращение выхода, и поэтому эти группы должны участвовать в распределении дохода.

Еще одна исследуемая проблема возникла потому, что в число членов организации включаются группы, не участвующие в ее работе (все участники образовательного процесса), и определение целей организации должно учитывать частные цели этих групп. В системе образования школьники являются членами учебной организации и их цель – получение образования одновременно является частью целей учебного заведения.

Ко второй группе относится состав сотрудников, целью которого является увеличение зарплаты, получение гарантированной работы и т. д. Еще одну группу этой организации образуют политические партии и предприниматели, целью которых может быть самореклама или победа на выборах.

Если эти три группы признать составными элементами входа, каждый из которых вносит свой вклад в организацию, принятое нами представление об организации может быть применено. Если элементы выхода системы сопровождения, объединяющейся вокруг задач системы образования, могут быть увеличены при уменьшении элементов входа (ресурсов), то есть основания предполагать, что благосостояние всех групп, принадлежащих к данной организации, будет увеличено.

Пункт 3 Функции системы.

Материал опубликован в статье Ю.В.Бахонская, Н.В.Федына «Система сопровождения участников образовательного процесса «Содружество»[4]

Пункт 4 Структурная модель.

В нашем определении под системой мы понимаем характер взаи-

модействия целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, участвующих в процессе функционирования системы психолого-педагогического сопровождения по созданию условий для развития и формирования личности ребенка.

Если рассматривать систему управления как подсистему организации, компонентами которой являются группы взаимодействующих людей, тогда, ее функции заключаются в восприятии определенных проблем организации (входов) и последующем выполнении набора действий (процессов), в результате которых вырабатываются решения (выходы), увеличивающие доход от деятельности всей организации (удовлетворение). Классифицируя систему по компонентам, мы относим ее к классу «человек-человек» потому что материальной базой, или «оборудованием», системы является сам человек.

Основными частями системы являются вход, процесс, или операции, и выход.

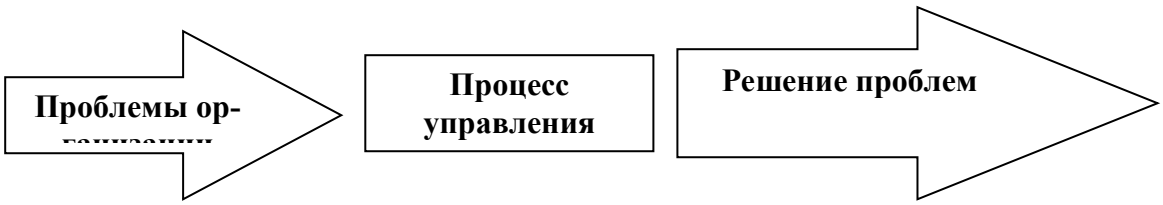
У любой системы вход состоит из элементов одной и той же номенклатуры, которые классифицируют по их роли в процессе системы. Первый элемент входа тот, над которым осуществляется некоторый процесс, или операция. Этот вход есть или будет «нагрузкой» системы. Вторым элементом входа системы является среда, воздействующая на операции системы. Третий элемент входа обеспечивает размещение и перемещение компонентов системы. Входы классифицируются также по содержанию: материальные, энергетические, информационные или любая их комбинация. В системах типа «человек – человек» материалом, входящим в систему, является сам человек: участник образовательного процесса. Таким образом, в системе «Сотрудничество» это выглядит так:

Вторая часть системы – это операции, процессы или каналы, через которые должен проходить вход. Наша Система устроена таким образом,

что необходимые процессы (заложенные в базах), воздействуют на каждый вход в соответствующее время для достижения желаемого выхода. Если входом является участник образовательного процесса, то этот «материал» будет пропущен через ряд людей-операторов, которые представляют собой «оборудование» системы, осуществляющее предписанную работу или набор действий. Вообще можно сказать, что набор действий составляет операцию, если каждое действие необходимо для осуществления желаемого выхода и если эти действия взаимозависимы.

Третья часть системы – выход, являющийся ее продуктом или результатом, а также два операциональных критерия выхода, которым должна удовлетворять система: стабильность и надежность системы. Эти требования определяют нормы функционирования системы: стабильность характеризует непрерывность выхода, а надежность описывает согласованность компонентов в процессе действия системы или величину ошибки.

Поскольку назначением системы управления является решение проблем организации, ее можно представить так:



Проблемы организации являются входами для процесса решения проблем.

При определении проблемы необходимо сделать схему предлагаемой системы, независимо от того, исходят из существующей системы или создают новую. Для составления такой схемы необходимо рассмотреть выход и отдачу системы.

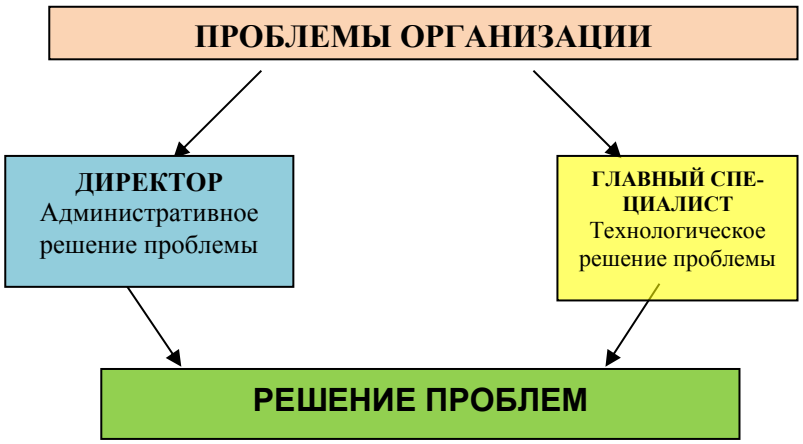
Под отдачей понимается польза или удовлетворение, получаемые человеком в результате функционирования системы, или, отдача – это то, что система должна оптимизировать. В системах типа «человек – человек» отдача обычно выражается в отношениях стоимостей. В нашей модели заложен механизм оптимизации затрат – минимальное количество штатных сотрудников и привлечение специалистов только на конкретный вид работы.

Используемой методологией является системный анализ, который предполагает, что изучаемая система разбивается на подсистемы до достижения уровня ее основных компонентов. Представленная модель дает возможность предположить, что произойдет с перечисленными компонентами входа после их прохождения через систему. Рассматривая организацию психолого-педагогического сопровождения как единую действующую систему, мы представляем ее состоящей из ряда подсистем.

Обратимся теперь к полной системе управления и примем во внимание, что эту систему можно разбить на подсистемы.

Поскольку выработка решений специализирована по сферам деятельности, подлежащим управлению (например, могут формироваться решения по вопросам реализации предоставляемых услуг и материально-техническому оснащению или формированию методической и кадровой базы), предыдущую диаграмму можно представить в виде двух параллельных диаграмм.

Учитывая то, что процесс формирования решения разделен на специализированные функции, наша система предполагает иметь двух руководителей, которые будут выполнять только часть функции выработки решений.



Важно заметить, что выход любого подпроцесса является входом следующего подпроцесса. Эта возможность анализа полного набора входов и выходов делает системный анализ средством объединения частей. Дальнейший анализ предполагает разбиение каждого процесса до получения набора элементарных действий.

В системе управления Сотрудничество специалист, решающий проблему, должен быть обеспечен набором заранее подготовленных программ. Или же, если входы разнообразны, он может по своей инициативе выбирать из набора альтернатив решений те методы или средства, которые он будет использовать.

Пункт 5 Ликвидация проблемной ситуации

Программы поведения организации разрабатываются для достижения определенных конечных целей (в пределах ограничений, накладываемых средой), и эти программы эффективны, если достигаются эти цели. Мы считаем, что разработанный подход обеспечит выполнение поставленных целей: увеличение качества предоставляемых услуг и рост благосостояния специалистов.

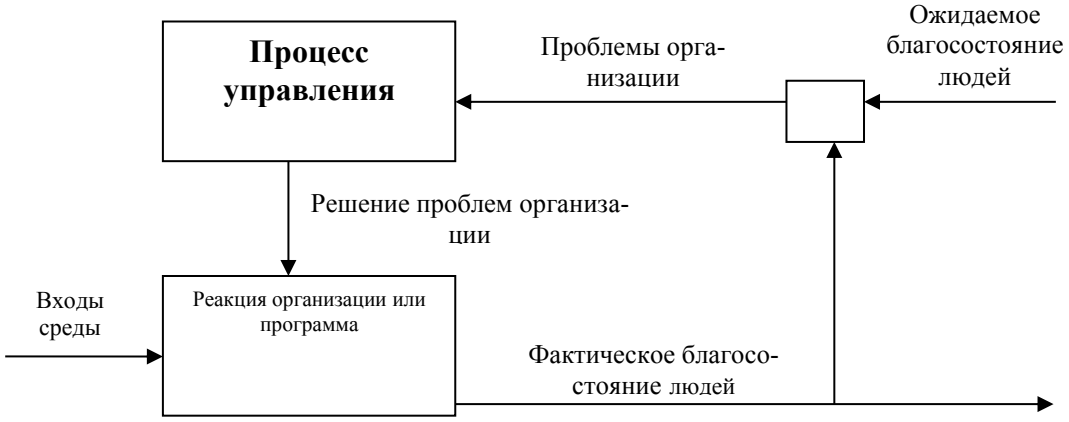
С.Янг указывает: «Руководство можно рассматривать как основной

управляющий компонент организации», и в этом смысле функции управления и руководства совпадают.

Целью управления является поддержание выхода, что, в свою очередь, требует способности перераспределять ресурсы по мере изменения условий таков способ, которым механизм управления регулирует работающие части системы.

Система управления состоит из четырех элементов: выхода основной системы (1), который нужно измерять, воспринимающего устройства (2), измеряющего этот выход и передающего информацию по каналу обратной связи (3) в блок управления X, сравнивающего фактический и ожидаемый выход. Если отклонение слишком велико, воздействующий механизм (4) изменит работающую систему. Свойство саморегулирования заключается в том, что система продолжает действовать до тех пор, пока стандартный и фактический выход не станут примерно равными.

Исходя из этой общей модели, систему руководства как систему управления организацией можно изобразить схематично:



Организация, имеющая систему управления, будет в состоянии реагировать на заданные изменения среды (входы) и будет производить определенную сумму благ (выход) для своих членов. Сумма благ, получение которой ожидается при определенных событиях и реакциях, устанавливается на основе прошлого опыта или на основе предшествующих решений. Элемент X сравнивает фактический и ожидаемый уровни благосостояния. Если они не равны, фиксируется наличие проблемы и приводится в действие процесс ее решения с помощью системы управления. Процесс управления формирует решение, которое как вход поступает в систему и становится частью набора ответных действий организации.

Если подсистема управления содержит все элементы, необходимые для управления организацией, то новая реакция явится правильным ответом на происшедшее событие, и фактически получаемые организацией

блага будут равны ожидаемым.

Подсистема управления придает организации способность к приспособлению и обучению, что позволяет ей создавать новые программы в ответ на новые входы среды. Эта подсистема придает организации черты саморегулирующейся гомеостатической системы.]

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Янг С. «Системное управление организацией» Пер. с англ.под ред. С.П.Никанорова, С.А. Батасова. М.,»Советское радио», 1972 с. 149
2. Ю.В.Бахонская «Система психолого-педагогического сопровождения субъектов образования в регионе как объект исследования»: материалы ХУI международной науч.-практ.конф. «Системный анализ в проектировании и управлении», СПб. изд.Политехнического университета, 2012, с.225
3. Концепция развития системы психологического обеспечения образования в Российской Федерации на период до 2010 года». Пункт 3 Цели и задачи совершенствования системы психологического обеспечения образования/
4. Ю.В.Бахонская, Н.В.Федына «Система сопровождения участников образовательного процесса «Содружество»: материалы науч.-практ. конф. с международным участием «Одаренные дети: проблемы, перспективы, развитие». Комитет по образованию СПБ, АППО, ГОУ Центр образования «Санкт-петербургский городской Дворец творчества юных», 2011, с.7 – ISBN 978-5-7434-0408-7

Вишталь А.В., Калинина О.В.

ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Стратегия представляет собой долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри, а также позиции в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [1].

В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Разработка стратегии дает менеджменту возможность эффективнее распределять ресурсы компании в соответствии с ее стратегическими приоритетами и максимально себя обезопасить от неверных решений в процессе развития и преобразований в компании.

Важно понимать, что разработав стратегию, ее надо еще эффективно реализовать. Успешная реализация стратегии возможна при помощи вовлечения в этот процесс всех сотрудников организации. Поэтому основной задачей компании становится поиск и разработка эффективных систем стратегического управления.

Одной из таких разработок выступает *Сбалансированная система показателей* (ССП), в английском варианте – Balanced Scorecard (BSC), предложенная на основе исследования, проведенного в начале 1990-х гг. профессором Гарвардской школы бизнеса Р.Капланом и президентом консалтинговой фирмы «Renaissance Solutions» Д.Нортоном. Данная методика основана на методике целевого управления П.Друкера и способе описания связей между целями с помощью «интеллектуальных карт», которую придумал Т.Бьюзен (подробнее см. [3]).

ССП представляет собой механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через *ключевые показатели эффективности* – Key Performance Indicators (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

В этом контексте ССП выступает инструментом не только стратегического, но и оперативного управления – стратегия работает на всех уровнях управления, включая рядовых сотрудников; выстраивается система, в которой мотивация всего персонала зависит от эффективности достижения целей. Наглядно место KPI в структуре бизнес-процесса можно представить следующим образом (см. рис. 1).

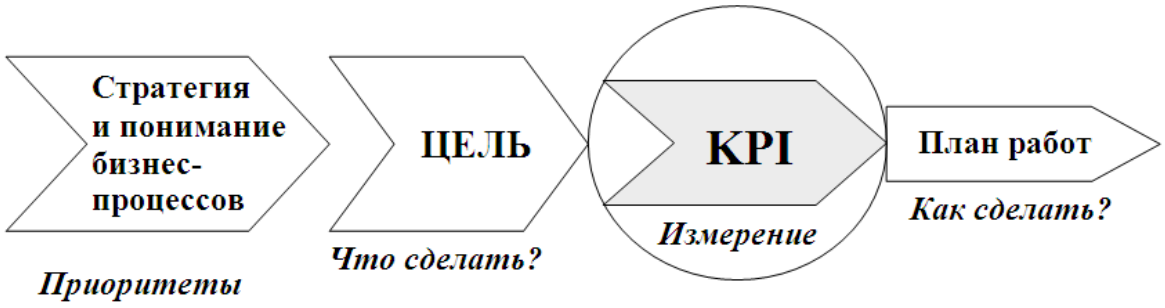


Рис 1. KPI в структуре бизнес-процесса

Для соединения стратегии и оперативного менеджмента к KPI каждого сотрудника определяется детальный План работ, в состав которого входят соответствующие мероприятия, задачи и проекты. Определяя процент выполнения Плана работ, становится понятным, какова доля

осуществления работ для полной реализации KPI и достижения поставленной стратегической цели организации.

Основные выгоды использования концепции стратегического управления и системы KPI распространяются на компанию в целом, ее собственников и сотрудников.

1. Для компании в целом (подробнее см. [2]):

– комплексное и наглядное описание стратегии компании;

– ориентация деятельности компании на достижение поставленных целей;

– перевод стратегических целей на уровень оперативного управления;

– обеспечение системы оперативного контроля за достижением стратегических целей;

– непрерывный мониторинг реализации целей, проектов и процессов;

– управление нефинансовыми аспектами деятельности для достижения финансовых результатов;

– распределение ресурсов компании в соответствии со стратегическими приоритетами;

– более обоснованные, точные и оперативные решения менеджеров.

2. Для собственников:

– эффективный инструмент для постановки целей и контроля за их достижением;

– четкая «программа действий» и понятные количественные ориентиры в виде KPI;

– эффективный инструмент устранения противоречий во взглядах на цели и средства их достижения;

– эффективная система ориентиров для определения баланса между инвестициями и текущим потреблением.

3. Для сотрудников:

– правильное понимание стратегии компании и оценка своего вклада в ее реализацию;

– построение системы мотивации на долговременной основе;

– наличие понятного механизма оценки эффективности деятельности сотрудника, отсутствие субъективного фактора.

При постановке структуры целей в компании очень важно понимать, что стратегию можно представить в виде *модели «дерева целей»*. Каскадирование целей ведет к повышению качества стратегического управления во всех вовлеченных организационных единицах, что подразумевает вертикальную интеграцию целей. Стратегические цели, показатели и целевые значения конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах

таким образом, чтобы корпоративные цели были увязаны с целями подразделений. На основе ССП подразделения отдел разрабатывает собственную ССП, которая должна быть согласована с корпоративной ССП. Затем при участии начальника отдела каждый сотрудник разрабатывает индивидуальный план работы (см. рис. 2).

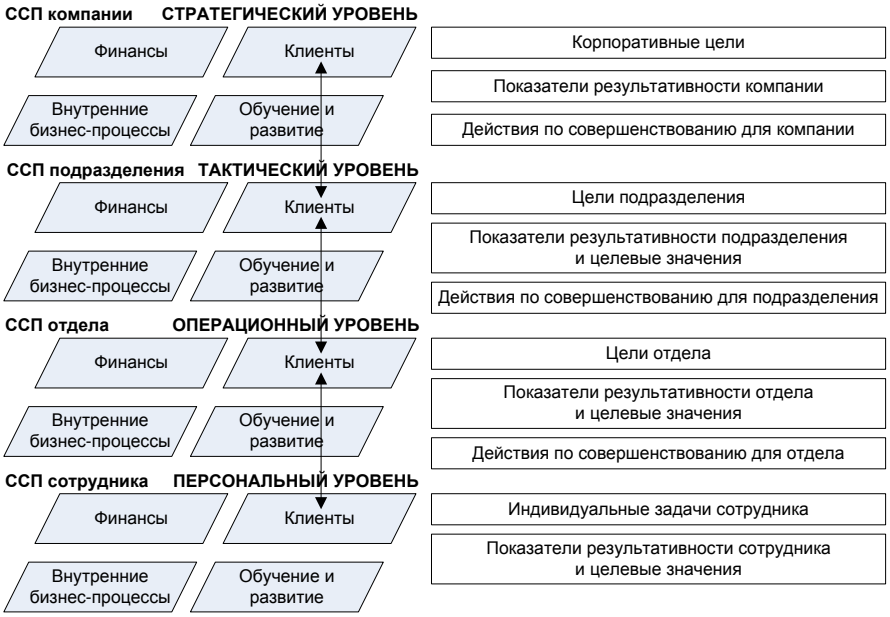


Рис.2. Процесс каскадирования системы сбалансированных показателей

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке (см. рис 3)[4]. Для определения стратегии важно выделить факторы, влияющие на решение потребителей купить данный товар или услугу. Среди этих факторов можно выделить цену, качество товара, время доставки, имидж компании, качество сервиса, бренд и т.п.

Рис.3. Основные стратегии поведения фирмы на рынке по М.Портеру

Рассмотрим представленные на рисунке типы стратегий более подробно.

1. Стратегия лидерства по издержкам: – компании, лидирующие в издержках, более защищены от вхождения новых игроков на рынок, создавая так называемый «барьер вхождения»: новым игрокам придется либо осуществлять серьезные инвестиции для достижения того же уровня эффективности (что является вопросом не только финансов, но также знаний и опыта), которым обладает лидер, либо начинать заведомо менее эффективный бизнес. Среди недостатков данной стратегии можно отметить, что лидерство по издержкам, как правило, связано с массовым производством стандартизированных товаров, и как следствие – ничто не удерживает покупателя от смены производителя, в том случае, если он предложит более низкую цену, ведь разница в качестве или функциональности продукта практически отсутствует.

2. Стратегия дифференциации предполагает производство уникального продукта или создание ощущения уникальности продукта у потребителя. К положительным моментам относятся ограничение рыночной власти покупателей и конкуренция внутри отрасли за счет создания «издержек переключения». Они могут быть как финансовыми (к примеру, смена системы бухгалтерского учета в компании повлечет за собой необходимость обучения сотрудников работе с новой системой, что требует также финансовых затрат), так и психологическими (привычка, привязанность к бренду). Слабой стороной стратегии является то, что чувствительные к цене покупатели с меньшей вероятностью станут клиентами компании, уникальность товара может перестать быть таковой. В этом случае резко будет ощущаться разница в эффективности между этой компанией и лидером в издержках.

3. Стратегия фокусирования не является самостоятельной стратегией, скорее она выступает надстройкой над одной из вышеперечисленных стратегий. Фокусирование представляет собой ориентацию на определенный сегмент рынка (нишу), а не на весь рынок. Фокусирование разделяется на два основных направления: фокусирование + минимизация издержек и фокусирование + дифференциация. Считается, что сужая фокус до одного или нескольких отдельных сегментов рынка, фирма сможет лучше приспособиться к потребностям своих клиентов, нежели ориентируясь на массовый рынок.

Таким образом, основной составляющей стратегического выбора выступает *конкурентное преимущество*, которое представимо двумя видами: более низкие издержки и дифференциация товара.

Рассмотрим основные характеристики двух бизнес-стратегий на примере соответствующих им целей и KPI (см. табл. 1).

Таблица 1.

Основные стратегии и характерные для них показатели KPI по идеологии ССП

Наименование	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
Общая идея	Простота, стандартность, функциональность.	Инновационность, функциональность, эмоции.
Финансовые показатели	•EVA; • Рентабельность активов; • Оборачиваемость активов; • Совокупные затраты.	•EVA; • Рентабельность активов; • Рентабельность продаж (маржа).
Клиенты и показатели	• Число новых клиентов; • Процент узнаваемости бренда; • Доля рынка.	• Число новых продуктов; • Число новых клиентов; • Процент узнаваемости бренда; • Индекс удовлетворенности клиентов.
Показатели по бизнес-процессам	• Процент автоматизации процессов; • Скорость выполнения заказа; • Число сбоев в системе закупок.	• Скорость создания новых продуктов; • Доля брака; • Затраты на исследование рынка; • Затраты на НИОКР.
Показатели по кадровому потенциалу и развитию	• Производительность труда.	• Затраты на обучение персонала; • Текучесть кадров; • Индекс удовлетворенности персонала.

После рассмотрения теоретических аспектов соотношения различных типов стратегий в организации и соответствующих систем KPI, проанализируем существующий опыт внедрения в систему стратегического планирования ключевых показателей эффективности на примере компании «Касуми», представляющей на российском рынке изделия ножевого искусства японских мастеров.

На практике в компании «Касуми» систему KPI применили в начале 2012 года, в результате чего система мотивации сотрудников пересматривается ежегодно[1]. При разработке каждой новой программы учитываются недоработки, ошибки, пробелы прошлой программы, включаются новые цели и задачи, а также учитываются изменения внутренней и внешней среды.

[1]Система мотивации и KPI обычно утверждаются в январе; в течение года они не меняются.

Согласно идеологии ССП система стимулирования персонала компании «Касуми» направлена на:

– управление мотивацией сотрудников;

– стимулирование персонала к наилучшим результатам по достижению целей бизнес-плана в соответствии со стратегией компании;

– повышение личной и командной результативности работников;

– установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;

– привлечение и сохранение работников, необходимых компании;

– позиционирование компании как лучшего работодателя.

Рассмотрим основные показатели эффективности KPI для департамента оптовых продаж компании «Касуми» (см. табл. 2).

Рассмотренный перечень показателей является примерным и может быть гибко перенастроен в случае каких-либо происходящих внешних и внутренних изменений. При этом при использовании системы KPI необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Не следует применять все показатели одновременно;

2. В отдельные периоды из данного перечня следует выбирать ограниченный набор работающих на стратегию показателей с выделением основных и второстепенных.

3. «Взвешивание» показателей и периодическое изменение установленных весов позволят эффективно воздействовать на степень усилий отделов в решении тех или иных стратегических задач.

Таблица 2.

Ключевые показатели эффективности для департамента оптовых продаж компании «Касуми»

Показатель	**Соответствующая показателю цель**	**Единицы измерения: абс./ относит.**[1]
Объем продаж	Увеличение объема продаж	тыс. руб. / %
Индекс удовлетворенности клиентов	Повышение качества работы с клиентами	балл / %
Количество клиентов	Привлечение клиентов	чел./ %
Подготовка коммерческого предложения	Оперативная реакция на запрос клиента	дни / %
Оценка за прохождение функциональных тренингов	Повышение квалификации сотрудников	балл / %

[1]Для оценки степени достижения целей показатели KPI в основном рассматриваются в динамике по отношению к предыдущему периоду.

Общая результативность департамента	Достижение более эффективной работы департамента	%
Показатель лояльности клиентов зоны ответственности (Net Promoter Score)	Повышение лояльности клиентов	балл / %
Средняя сумма заказа	Повышение качества работы с клиентами	тыс. руб. / %
Количество индивидуальных рабочих встреч	Привлечение клиентов	шт. / %
Количество сделок	Привлечение клиентов	шт. / %
Среднее время выполнения заказа	Оперативная реакция на запрос клиентов	дни / %
Оценка за прохождение аттестации	Повышение квалификации сотрудников	балл / %

Рассмотрим конкретную стратегию компании «Касуми», реализуемую в определенный период времени. В 2012 году компания выбрала стратегию дифференциации, предлагая рынку уникальные продукты высочайшего качества. Основной целью ставилось увеличение торгового оборота компании за счет расширения клиентской базы. На рис. 4 представлен график сравнения плановых показателей с фактическими департаментом оптовых продаж при внедрении системы KPI.

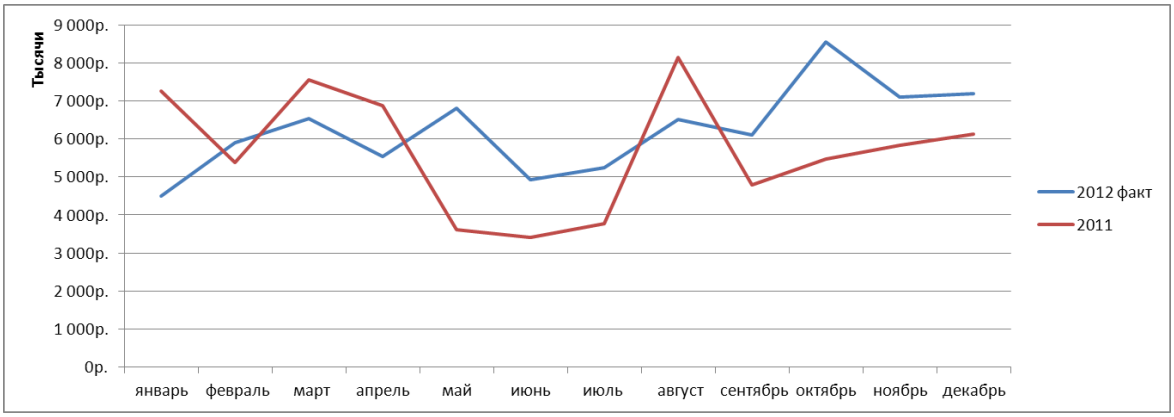


Рис 4. Выполнение плана департаментом оптовых продаж компании «Касуми» при использовании KPI

В соответствии с выбранной стратегией основными KPI были выбраны показатели, отвечающие за увеличение торгового оборота и работу с клиентской базой, которым присваивались соответствующие весовые коэффициенты экспертным методом оценки (см. табл.3).

Таблица 3.

Фактические показатели департамента оптовых продаж компании «Касуми» за 2012 год

Показатель	Соответствующая цель	Вес показателя
- Объем продаж	Увеличение объема продаж	0,4
- Количество клиентов; - Количество индивидуальных рабочих встреч; - Количество сделок	Привлечение клиентов	0,3
- Оценка за прохождение аттестации; -Оценка за прохождение функциональных тренингов	Повышение квалификации сотрудников	0,05
- Средняя сумма заказа; - Индекс удовлетворенности клиентов; - Показатель лояльности клиентов в зоне ответственности	Повышение качества работы с клиентами	0,1
- Подготовка коммерческого предложения; - Среднее время выполнения заказа	Оперативная реакция на запрос клиента	0,05
Целевые SMART задачи	Выполнение оперативных задач	0,1
ИТОГО:		**1,0**

Из таблицы видно, что в 2012 году основные весовые коэффициенты распределились на показатели объема продаж и показатели привлечения новых клиентов. В KPI для департамента оптовых продаж также был введен показатель SMART задач[1], отвечающий за оперативные цели.

Что касается краткосрочного планирования работы департамента, в 2013 году основная задача заключается в том, чтобы сфокусировать усилия департамента на увеличении лояльности существующих клиентов. Для этого были введены целевые показатели по лояльности клиентов и повышения качества работы с клиентами.

В соответствии с вышесказанным, планируемые значения весовых коэффициентов перераспределились с показателей, обеспечивающих объем продаж, на показатели, отвечающие за работу с клиентами (см. табл. 4).

[1]Данный показатель меняется ежемесячно.

Таблица 4.

Планируемые показатели департамента оптовых продаж компании «Касуми» на 2013 год

Показатель	Соответствующая цель	Вес показателя
- Объем продаж	Увеличение объема продаж	0,3
- Количество клиентов; - Количество индивидуальных рабочих встреч; - Количество сделок	Привлечение клиентов	0,15
- Оценка за прохождение аттестации; -Оценка за прохождение функциональных тренингов	Повышение квалификации сотрудников	0,05
- Средняя сумма заказа; - Индекс удовлетворенности клиентов; - Показатель лояльности клиентов в ЗО	Повышение качества работы с клиентами	0,3
- Подготовка коммерческого предложения; - Среднее время выполнения заказа	Оперативная реакция на запрос клиента	0,1
Целевые SMART задачи	Выполнение оперативных задач	0,1
ИТОГО:		**1,0**

Таким образом, проведенное исследование показало, что на каждом периоде развития бизнеса применяемый на практике набор ключевых показателей эффективности всегда будет сформирован исключительно из значимых для реализуемой в данный момент стратегии показателей. При этом все они будут взвешены с учетом их вклада в решение стратегических задач компании.

Литература:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. − М.: Экономистъ, 2006. − 293 с.
2. Клочков А.Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом, 2008. – № 9. – С. 32–35.
3. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 446 с.

5. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.

Друзгальская Н.М., Любименко А.И.

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ ТАРИФНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЙ СЕТКИ

Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный университет технологии и дизайна

Компетентностный подход позволит усовершенствовать классификационный метод распределения работ по тарифным разрядам и увязать ключевые процессы управления персоналом со стратегическими целями организации.

Компетентность – способность, необходимая для постановки и решения задач с получением необходимых результатов.

Суть компетенции состоит в том, что она является устойчивой частью личности (базовым качеством) и «обозначает варианты поведения и мышления», распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значимый период времени [1].

Компетенции следует рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на рабочем месте и которые могут быть измерены с ориентацией на результат и поведение.

Структуру компетентности можно показать в таблице.

Признак компетенции	Содержание компетенции
Элементы квалификации	Знания: Теоретические и профессиональные
	Навыки Выполнения профессиональной работы
	Способности К освоению новых видов деятельности
Профессионально важные качества	Ценностные ориентации и характеристики мотивации
	Личностные и психофизиологические особенности работника

С точки зрения уровня развития компетенции можно разделить на «пороговые» и «дифференцирующие».

Пороговыми являются компетенции, необходимые для достижения минимального результата в деятельности, но которые не отличают лучших исполнителей от средних.

Дифференцирующие компетенции отличают лучших исполнителей от средних, например, ориентация на удовлетворение потребностей клиента является компетенцией, отличающей лучшего продавца от среднего. При этом надо понимать, что дифференциация возможна на основе выявления индикаторов, т.е. показателей для каждого фактора. Показатели могут быть как положительными, так и отрицательными.

Компетентностный подход [2] предоставляет широкие возможности для описания типа подготовки кадров, которые нужны для достижения высокого уровня эффективности. Появляется возможность использовать понятие компетентности для описания тех знаний и умений, которые ожидаются от работников для эффективного выполнения ими своих обязанностей.

На основе компетентностного подхода можно обосновать ряд новых позиций в определении тарифных разрядов работ и уровней оплаты труда, например, для каждой профессии появляется возможность создать от 3 до 5 уровней оплаты труда и обеспечить мотивацию в рамках тарифной сетки.

Повысить эффективность управления персоналом возможно благодаря применению компетентностного подхода в организации оплаты труда в сочетании с механизмом мотивации в рамках тарифной сетки [3].

На основании изученного опыта нами предложен механизм формирования тарифной сетки для производственных рабочих, *осваивающих профессию, рабочих средней и высокой квалификации.* Освоение профессии относится к первому уровню квалификации и тарифные ставки отличаются от среднего уровня квалификации на – 10 % и на – 20 %. Высокая квалификация рабочих подтверждается увеличением тарифных ставок от среднего уровня квалификации на + 10 % и на + 20 %. Достоинством этой сетки является сохранение диапазона тарифной сетки по всем уровням квалификации равным 1: 2,0 [4], а также соблюдение принципа объективности в регулировании оплаты труда.

Использование механизма мотивации в рамках *тарифно-квалификационной сетки* будет способствовать упорядочению процесса оплаты труда и повышению эффективности трудовой деятельности.

Литература

1. Spenser & Spenser. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. 1993

2. Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом, учебно-практ. пособие /под ред.А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

3. Друзгальская Н.М., Любименко А.И. Разработка механизма мотивации в рамках тарифной системы.// ЛегПромБизнес Директор, № 7, 2011
4. Работодателям организаций текстильной, легкой и фарфоро-фаянсовой промышленности Российской Федерации от 21 сентября 2011 г.
№ 22-5/10/2 9384 // Российская газета от 30.09.2011г. № 219 (5595).

Ефремова Н.А., Смирнов К.Б.

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ “СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА”

Санкт-Петербург, ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения»

В рабочей программе дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрены следующие виды работ. Традиционное чтение лекций совмещается с самостоятельным изучением студентами ряда вопросов, при этом производится защита самостоятельно выполненного конспекта по темам. Решение практических заданий «Методы оптимизации процесса принятия стратегических решений с использованием Microsoft Excel» для принятия решений в условиях полной определенности, неопределенности и риска. Решение практических заданий «Фактографические методы прогнозирования для определения результатов развития объектов при реализации выбранной стратегии». Кейс-методы: преподаватель и студенты участвуют в обсуждении конкретных деловых ситуаций, которые готовит преподаватель. Студенты работают в группах. Для каждой ситуации группа подготавливает презентацию в Microsoft Power Point, а также производит классификацию стратегий организации (по уровням иерархии управлении, по Майклу Портеру, по функциональным направлениям деятельности, инвестиционные стратегии).

Студенты получают задание написать реферат в форме аналитического отчета на один из предложенных художественных и документальных фильмов про стратегическое управление, PR, рекламу и маркетинг. Защита реферата проводится на практических занятиях группы. Студенты работают самостоятельно.

На первом практическом занятии преподаватель проводит входное тестирование остаточных знаний, полученных по дисциплинам «Прогнозирование», «Маркетинг». На основании результатов тестирования преподаватель разрабатывает оптимальную модель обучения конкретной группы. Далее все студенты разбиваются на малые группы, состоящие из

6 человек (по 2 человека получивших результат «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), что позволяет усилить взаимообмен знаниями и навыками для оптимизации процесса и увеличения скорости выполнения заданий в группе, мотивирует работу команды на результат.

Диагностика состояния уровня знаний, умений, навыков обучаемых основана на использовании модульно-рейтинговой системы, которая позволяет учитывать аудиторную, самостоятельную, индивидуальную и групповую работу студентов в течение семестра, что способствует развитию самостоятельности и ответственности обучающихся. Бальные оценки студентов суммируются- в конце семестра студенты сдают экзамен в форме тестирования. Максимально возможное число баллов зависит от выбранной преподавателем оптимальной модели обучения группы.

Оригинальность работы базируется на применении междисциплинарного подхода, в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты активно используют теоретические знания из дисциплин «Разработка управленческих решений», «Маркетинг», «Прогнозирование». Проблемно-ориентированный подход заключается в рассмотрении реальных ситуаций из практики коммерческих хозяйствующих субъектов.

Практические работы по разделам учебной дисциплины постепенно усложняются, при этом процесс обучения позволяет не только усвоить материал, предусмотренный учебной программой дисциплины, но также способствует развитию навыков поиска, анализа и синтеза, логики и мышления в целом. Преподаватель одновременно выступает как лектор, модератор дискуссий, ведущий деловых игр, тьютор.

Акцент в представленном подходе устанавливается на применении теоретических знаний в реальных условиях с использованием коллективных и групповых форм работы студентов. Методы обучения и контроля за усвоением знаний основаны на использовании современных достижений науки и информационных технологий, направленны на развитие у студентов самостоятельности, навыков работы в команде и творческого потенциала. Студенты осваивают учебную информацию в качестве активных участников (а не простых слушателей), они вовлекаются в решение конкретных ситуаций, приобретают навыки владения современными техническими средствами и обработки информации. Новшество значительно повышает эффективность процесса обучения и положительно влияет на качество результата обучения. Составленное «Портфолио студента» демонстрирует усилия студента в течение семестра, его прогресс, может использоваться в дальнейшем обучении и при трудоустройстве.

Разработанная преподавателями кафедры форма организации учебного процесса по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой новшество методического и организационного характера, которое можно адаптировать для организации обучения по другим экономическим дисциплинам.

Квинт С.П., *Швецова Е.А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ В ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ

КГТУ филиал СПБ МРК, *БашГУ

Стратегическое управление в конкурентной среде, позволяющее строить свою деятельность, обеспечивает адаптацию организации к меняющейся окружающей обстановке. Любая стратегия уникальна по своей сути и целям компании. Управление применяется живых и организационных системах, живущих по законам государства и общества. Достоинства в борьбе имеет целеустремленный человек и система постановки близких и дальних планов. Это, во-первых, выработка иммунитета, в композиции интуиции и умению вести к поставленным стратегическим целям. Во – вторых, симбиоз пожеланий состояния и позиции в будущем. В третьих, создание маркетинговых служб, отслеживающих ситуацию, положение и условиях выигрыша, требует включения огромных усилий воли и ресурсов.

Связи с внешним миром, конкурентами и коллегами, короткие сроки создания конечного продукта и результата требуют коррекционных мероприятий и альтернативных решений проблемы. Хорош принцип дня «не можешь помочь -не мешай, не тяни время!». Отслеживание включения всех звеньев управленческой цепи в активное взаимодействие и положительная обратная связь будет залогом процветания на соответствующем небольшом участке. Безальтернативная действительность с одной стороны побуждает к активности, с другой стороны может увести к безудержным расходам и роковой ошибке. Стратегическое планирование и управление – звенья одной цепи. Активное обратное воздействие позволит создать условия для больших возможностей выполнения стратегического плана.

Информационные технологии позволяют отслеживать процесс и результативность действий в рамках стратегического плана. Баланс выходной и входной составляющих процесса деятельности позволяет установить слабые точки и проблемы собственного потенциала. Анализ

внутренней среды организации: кадров, квалификации, интересов, культурных традиций и корпоративной культуры позволяет быть в активном режиме. Однако информационные потоки хотят иметь многие. Вырабатываются «нездоровое любопытство», «трюкачество и доносы», по принципу – «больше сдал- больше получил». Это негативная сторона человеческого общения и стратегии успеха. Честные действия и отношения не культивированы и забываются, как не обладающие жизнеспособностью. В рамках жесткой конкуренции, «наигранное теплое и дружеское отношение» приводит к предательству и потере отношений поддержки и взаимовыручки. Службы компаний и предприятий, имеющие целевые установки на результат в компании и личный финансовый стимул, как двигатель человеческой природы.

Концентрация понятий- что делает, что не делает организация. Что прекратить, что продолжить, куда перейти и к чему стремиться, - основные вопросы существующего положения и существования организации в сегодняшних рыночных отношениях. Выработка принципов в рамках законов государства может позволить развиваться в рамках юридической в осуществляемой организацией деятельности грамотности. Генеральное управление в рамках подходов минимизации издержек создает предпосылки информатизации и позиционирования приводит к известности и завоевания большой доли рынка. Развитие маркетинга в рамках деятельности предприятия приводит к неблаговидным способам позиционирования и использования PR-акций, нарушающих личные права и увеличивая временные издержки. Создание современных «шумовых ситуаций», игра на результат, без учета желания участников данного процесса. Невольное вовлечение в конфликт, в ситуацию извлечения информации всеми способами и невозможными в том числе. Другой подход – использование специализации в действиях и разделение рода занятий способствует концентрации внимания и результативности. Большая стоимость данной работы не имеет значение при условии цели совершенствования и специализации. Эти положительные моменты создают уровень высокой оценки результата с двух сторон. Общее признание вопреки высоких цен и высокую оплату труда, как внутреннее условие успеха, позитивная сторона специализации.

Особый подход к стратегическому планированию действий и результатов на выбранном рыночном поле выражается в концентрации усилий, направленных на конкретную политику в организации «на данном месте, определенными усилиями в заданном направлении» в усилении позиции на рынке.

Успешное предприятие характеризуется ясностью планов всеми участниками процесса производства и обучения. Обязательства и конкретные планы - задания в виде установок и положений, закрепленных законода-

тельно и в должностных инструкциях конкретизируют, но ограничивают действия. Кланяться кризисной ситуации – результату не поможет.

Задачи выполнения стратегий управления в распределении ресурсов, организационных отношений будут способствовать конечному успеху, но лишают личной инициативы. Излишняя информационная осведомленность сотрудников низкого звена, по мнению руководства, мешает процессу руководства. Система «винтиков» стоит во главе структурной организованной стратегии, системы стимулирования и мотивирования. Выбор поведения и стиля руководства, основанного на противопоставлении и контрастах: «лучшее-худшее» и публичности в высказываниях, лишенных корректности, обилие импровизационности, составляют негативную сторону процесса выживания и стратегии успеха.

Контроль информационных систем и технологий содает дополнительный расход и усилие по реализации системы контроля. Управление должно создавать систему этики субординация в отношениях. Корректность планов и отношений в организации должно иметь неприкосновенность исполнения. Некорректность сотрудников и отсутствие корпоративной культуры ставят под сомнение работу организации и отдельных ее членов. Формирует недоверие и неуважение внутренних структур и ухудшает положение организации.

Результаты контроля должны быть известны и откорректированы стратегические долгосрочные планы. Реальное состояние и цели организации не должны ухудшать положение всех структурных подразделений. Система норм и ценностей не должна заставлять кланяться в ноги – это позапрошлый век.

Состояние характеристик организации, реальное состояние «выше возможного», денежное вознаграждение «ниже допустимого» непременно создает условие пересмотра системы норм и отношений, ценностей и запретов. Информационные системы экономики, интернет ресурсы создают возможность отслеживать истинное положение ситуации. Однако хитрые способы рекламных технологий, заставляющих хитро непродуктивно тратить время, терять эффективное участие в реальных процессах производства, самой системе, управлении, распределении благ и положению сотрудников.

Мишина Я.О.

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В настоящее время эффективное управление человеческими ресурсами выдвигается в число критических факторов экономического успеха. На современном этапе развития экономики на первый план выходит эффективность управления кадровым потенциалом организаций. Взаимодействие членов организации между собой и взаимодействие их с организацией отражается в специфике корпоративной культуры данной организации. В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Современный менеджмент рассматривает управление персоналом в неразрывной связи с развитием и целями организации, причем главный аспект ставится на понимание руководством основополагающей роли управления персоналом в формировании высокого уровня корпоративной культуры и, как следствие, создание неповторимых конкурентных преимуществ.

Многие современные организации стали признавать персонал одним из главных стратегических ресурсов. В этой связи одной из главных задач, стоящих перед компанией в настоящее время, является формирование новой политики в области управления персоналом, способной обеспечить организации устойчивые конкурентные преимущества на долгосрочный период. «Западный бизнес все более склонен считать, что неполное использование потенциала персонала – это упущенная выгода, а неправильное, неграмотное использование, эксплуатация, унижение, пренебрежение к работникам – путь к прямому ущербу [4, с. 5]».

Политика в области управления персоналом, в рамках данной статьи понимается как единая кадровая политика организации. «Кадровая политика представляет собой официально признанную руководством компании совокупность принципов и вытекающих из них приоритетов организации работы с персоналом, взаимосвязанную с общими направлениями развития организации, ее производственной, финансовой, сбытовой политикой, ориентированную на долгосрочную перспективу и придающую соответствующую направленность кадровым процессам [1, с. 151]».

Основные задачи кадровой политики: формирование единых принципов и подходов, разработка общей концепции управления человеческими ресурсами и их развитием: обеспечение соответствия количественных и качественных параметров персонала текущим потребностям и перспективным стратегическим задачам, стоящим перед организацией; разработка политики оплаты, стимулирования и мотивации труда, формирование политики стабилизации коллектива, его развития и социальной защищенности; создание системы движения кадровой информации, позволяющей оперативно решать возникающие проблемы.

Представляя собой наиболее «мобильный ресурс», работник способен в любое время покинуть организацию (исключение составляют случаи, когда есть контракт, заключенный на определенный срок). «Исследования зарубежных и отечественных авторов, практика функционирования компаний показывают, что помимо формальной организации, предполагающей рациональное построение взаимосвязей между отдельными работниками и подразделениями для достижения стоящих перед организацией целей и учитывающей лишь те факторы, от которых зависит выполнение служебных функций, в процессе межличностного общения формируются связи между сотрудниками, рождаются и закрепляются нормы, принципы и правила поведения, их совокупность представляет собой неформальную организацию [2, с. 160]».

Формальные правила, стандарты работы персонала, специфика взаимосвязей в процессе выполнения трудовых функций задаются кадровой политикой компании. Основой формирования неформальной организации выступает корпоративная культура.

Под корпоративной культурой понимается комплекс наиболее стабильно и продолжительно существующих характеристик организации. Культура организации объединяет ценности и нормы, свойственные для организации, стили процедуры управления, концепции технологического социального развития. Корпоративная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решения на каждом уровне управления, возможности рационального использования ресурсов организации, определяет ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией. Под влиянием корпоративной культуры складывается поведение отдельных работников. Корпоративная культура оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организации.

Анализ особенностей кадровой политики, основные черты корпоративной культуры позволяют говорить о наличии между ними взаимосвязи. «Объектом кадровой политики выступает человек, обладающий собственными интересами, ценностными установками, целями. Он же выступает и объектом организационной культуры, под воздействием кото-

рой формируется или видоизменяется набор вышеуказанных ценностных установок. Субъектом кадровой политики организации выступают его руководство, служба управления персоналом. Они же являются и субъектом корпоративной культуры» [3, с. 274].

Корпоративная культура и кадровая политика испытывают на себе воздействие одних и тех же внешних и внутренних факторов.

Являясь открытой системой, организация находится под воздействием множества внешних факторов, которые оказывают влияние на формирование кадровой политики и процесс ее реализации. К внешним факторам относятся: законодательство, профсоюзы; рынок труда; уровень жизни населения; демографическая ситуация; развитие отраслей, смена технологий, появление новых рыночных сегментов и т.п.

Взаимодействуя с внешней средой, корпоративная культура, как и кадровая политика, испытывает давление со стороны экономической и политической обстановки в регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация, связана с темпами развития науки и техники, но решающим фактором воздействия на нее внешней среды является национальная культура. Ведь все сотрудники организации, от рядового персонала до топ-менеджмента, в становлении мировоззрения, были подвержены влиянию общественных традиций, ценностей, норм и морали. В этой связи важно, чтобы существующая или внедряемая корпоративная культура не входила в противоречие с национальными особенностями работников, общечеловеческими ценностями.

Исходя из определения кадровой политики, в качестве внутренних факторов, оказывающих на нее влияние, можно выделить: применяемая стратегия развития компании; стадия жизненного цикла организации; тип и структура организации; пространственное расположение организации; возрастной состав организации; средний уровень квалификации работников; корпоративная культура; позиция учредителей; стиль руководства.

Эти же факторы можно рассматривать в качестве внутренних факторов воздействия на организационную культуру: ее ядро формируется под воздействием жизненного опыта и мировоззрения ее основателя, настоящего руководителя. Большинство ее элементов складывается как результат реагирования персонала на разнообразные ситуации, возникающие в процессе исполнения им должностных обязанностей. Отраслевые особенности оказывают влияние на ее ценностную структуру. При этом кадровая политика и корпоративная культура компании будут, в свою очередь, выступать друг для друга факторами внутреннего воздействия, поскольку с одной стороны, изменения корпоративной культуры (например, произошедшие в нашей стране при переходе к рынку) вызывают необходимость соответствующего изменения кадровой политики и

наоборот. А с другой стороны, направления кадровой политики, поддерживающие и укрепляющие корпоративную культуру, в свою очередь, получают ее в качестве твердой и надежной опоры.

Руководитель должен иметь достаточно полное представление об особенностях корпоративной культуры своей организации. Его задача – понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, понимать необходимость грамотно выявить специфику культуры его организации, ее формирования и корректировки, поддержания на оптимальном уровне. Грамотно созданная и применяемая кадровая политика дает возможность, на основе проведенной диагностики корпоративной культуры, определения направлений ее движения, анализа факторов, оказывающих на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку ее элементов и параметров с целью построения сильной корпоративной культуры.

На практике, при выявлении несоответствия новой кадровой политики и сложившейся корпоративной культуры, возможно применение следующих вариантов решения данной проблемы:

- игнорирование культуры, мешающей реализации новой кадровой политики;
- внесение корректировок в формируемую кадровую политику с целью «обойти» препятствия, создаваемые корпоративной культурой;
- преобразование корпоративной культуры с тем, чтобы она соответствовала планируемой к реализации кадровой политике.

Современные руководители должны рассматривать культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных работников на достижение генеральной цели, дающий возможность мобилизовать инициативу сотрудников, повысить их личную мотивацию и облегчать общение между ними. Сильная корпоративная культура позволяет концентрировать усилия на главных стратегических направлениях развития компании, обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ее сотрудников.

1. Волков С.Д. Теоретические основы и региональная практика подготовки кадров в рыночной экономике / Рынок труда в Санкт-Петербурге: проблемы и перспективы: Сб. научн. Трудов. – СПб., Нестор, 2003. – С. 124-136.
2. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 1997. – 239 с.
3. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. Елисеевой И.И. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 231 с.
4. Спивак В.А. Корпоративная культура, теория и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 374 с.

Мовсисян М. , Аксенова Т.Н.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В определении состава и содержания стратегических задач маркетинга персонала используются два основных принципа.

Первый принцип - это понимание под маркетингом персонала определенной философии, определяющей стратегическое управление человеческими ресурсами (широкий смысл). Целью такого маркетинга является:

- оптимальное использование человеческих ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда;
- активизация человеческого фактора;
- развитие в каждом сотруднике совокупности качеств, определяющих его способность к труду, а также партнерство и лояльное отношение к фирме.

Этот принцип маркетинга персонала в широком смысле обосновывает философию мышления при управлении человеческими ресурсами в решении следующих задач:

- ориентация конечных результатов в формировании человеческих ресурсов на реальные требования и пожелания использующих их организаций;
- учет требований рынка в стратегической перспективе к подготовке специалистов с их личностными и профессиональными качествами обеспечивающее достижение стратегических целей предприятий, фирм и общества в целом;
- воздействие на рынок и потребительский спрос с целью формирования его в необходимых для общества направлениях;
- информирование потенциальных потребителей и информационное воздействие на них с целью управления;
- участие государства в регулировании рынка рабочей силы (прямое и косвенное воздействие на спрос и предложение рабочей силы на рынке труда).

Второй принцип — это толкование маркетинга персонала как особой функции службы управления персоналом (в узком смысле). Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в человеческих ресурсах на основе исследования рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и каче-

стве персонала; изучения складывающейся ситуации в развитии производства и проектирования новых рабочих мест и требований к сотрудникам; кадрового аудита; поиска и приобретения необходимого персонала.

Следовательно, в этом смысле маркетинг персонала определяет базовую основу для системы отбора персонала на основе: разработки требований к персоналу; определения потребности в персонале; расчете затрат на приобретение и дальнейшее использование (воспроизводство) персонала; выборе вариантов покрытия потребности в персонале и принятие кадровых решений.

Стратегический подход к маркетингу персонала формирует систему стратегических целей для всех субъектов рынка труда, реализующих основную стратегию маркетинга персонала на уровне государства по формированию эффективной трудовой сферы:

<u>для государственного центра занятости</u>

- это содействие экономическому развитию страны и обеспечению эффективной занятости;

<u>для наемных работников</u>

- это выгодная продажа своей рабочей силы;

<u>для работодателей</u>

- это получение прибыли посредством эффективного использования ресурса "рабочая сила";

<u>для негосударственных структур</u>

- это получение прибыли посредством содействия занятости;

<u>общая цель для всех субъектов рынка</u>

-это достижение максимально выгодного для всех участников социально-экономического партнерства эффективного взаимодействия.

Обозначенные цели определяют задачи для всех экономических субъектов рынка труда - это заинтересованность в рациональной организации и эффективном использование информационного обеспечения маркетинговых решений.

Помимо этой общей задачи каждый субъект решает свои специфические задачи, которые образуют систему задач:

- согласование спроса и предложения на рынке труда;
- реализация стратегических и тактических мер в маркетинговой деятельности субъектов рынка труда;
- максимальная адаптация конкретных мероприятий на рынке труда, а также кадровой ситуации на предприятиях к особенностям рынка труда, как в целом, так и в отдельном его сегменте;
- распространение мер по поддержанию занятости не только на безработных, но и на те группы работающих, которые отличаются низкой конкурентоспособностью, с учетом конкретной си-

туации на региональных рынках труда;
- определение приоритетов и методов поддержки спроса на рабочую силу, которые доступны по затратам и дают быстрый результат;
- содействие социальной и профессиональной мобильности рабочей силы, повышению ее конкурентоспособности, обеспечивающей возрастание эффективности труда и способствующей в формировании прогрессивных сдвигов в экономическом развитии страны;
- согласование изменяющегося спроса на рабочую силу и повышения квалификации работников, овладение ими новыми профессиями и специальностями путем реализации различных специальных программ профессионального обучения;
- повышение степени гибкости рынка труда — дальнейшее развитие методов и форм его информационного обеспечения.

Список используемой литературы:

1. Кибанов А. Организация маркетинга персонала//Кадровик. Кадровый менеджмент.№ 11, 2008.
2. Томилов В.В., Л.Н. Семеркова. Маркетинг рабочей силы. http://www.marketing.spb.ru/read/m6/index.htm 24.04. 2010.

Погудин О.А.

О СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ И СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ И ОРГАНАМИ ФСИН РОССИИ

г. Рязань, Академия Федеральной службы исполнения наказаний России

С 1 января 2013 г. вступил в силу Федеральный закон № 283-ФЗ[1], заметно усиливший социальную поддержку сотрудников, имеющих специальные звания и проходящих службу в учреждениях и органах Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН). Находящийся в русле принятых ранее и сформировавших правовую основу реформирования органов МВД законов «О полиции» и «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», упомянутый документ фактически приравнял механизм предоставления социальных гарантий персоналу ФСИН к действующему механизму в МВД[2].

Важность вопросов, касающихся увеличения зарплаты «силовиков», обусловлена их общественной и государственной значимостью. С их решением связывается искоренение коррупции и преступности в правоохранительных структурах, преодоление профессиональной некомпетентности и безответственности личного состава, повышение результативности его деятельности, восстановление доверия граждан к людям в погонах, а в целом - обеспечение престижа государственной службы, включая службу в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы (УИС). Велика роль социальной поддержки и материального стимулирования персонала в управлении ими.

О необходимости совершенствования денежного довольствия сотрудников ФСИН, реализующих функции по регулированию порядка и условий исполнения уголовных наказаний, впервые заговорили в связи с реформой оплаты труда в бюджетной сфере, изначально нацеленной на упорядочение структуры заработка гражданского персонала федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов. Представления о формировании его величины в виде суммы должностного оклада, компенсационных и стимулирующих выплат получили соответствующее отражение в Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы). Одно из ключевых ее мероприятий – оптимизация порядка оплаты труда государственных служащих, внедрение принципов оплаты по результатам.

До недавнего времени в структуру месячного денежного довольствия сотрудников УИС помимо оклада (на долю которого приходилось 20-25%) и оклада по специальному званию включались от 6 до 10 и более составляющих элементов: от единовременного денежного поощрения до надбавки за ученую степень имеющим ее лицам, проходящим службу в ведомственных вузах. В связи с этим предполагалось, что в результате реформы системы денежного довольствия все надбавки и дополнительные выплаты, носящие гарантированно-постоянный характер и напрямую не используемые для стимулирования персонала, будут включены в оклад сотрудника в соответствии с замещаемой им штатной должностью. Число же слагаемых, из которых денежное довольствие призвано формироваться, должно соответствовать природе как самого должностного оклада (увеличенного не только таким образом, но и в соответствии с предполагаемыми правительственными решениями), так и сущности компенсационных и стимулирующих выплат.

Однако в законе № 283-ФЗ подобная структура, на наш взгляд, прослеживается неявно. Наряду с окладом месячного денежного содержания (ОДС), равным сумме должностного оклада (ДО) и оклада по специальному званию (ОСЗ), в состав денежного довольствия включены ежеме-

сячные и иные дополнительные выплаты. Анализ подобных выплат позволяет интерпретировать их в виде, во-первых, постоянных и гарантированных законом сотрудникам при определенных условиях и, во-вторых, условно переменных, относящихся, к тому же, к возможным (или потенциально возможным) выплатам. Как первые, так и вторые определяются в соответствующих долях от размера ДО или ОДС (см. табл.). Регламентированное правительственным постановлением от 08.12.2011. № 1022 увеличение ОДС сотрудникам УИС и вступивший в действие названный выше закон практически не изменили структуру их заработка, итоговая величина которого по-прежнему рассчитывается сложением значительного числа входящих в него составных элементов. Причем бо́льшая часть начислений в денежном довольствии персонала, проходящего службу в обычных (не особых и не связанных с риском для жизни и здоровья в мирное время и т.п.) условиях, носит заведомо гарантированный характер, теоретически реализуя воспроизводственную функцию оплаты труда. И только меньшая ее часть с весьма «расплывчатыми» формулировками за добросовестное выполнение служебных обязанностей или особые достижения в службе имеет формальное отношение к стимулирующей функции. Поэтому ожидаемый рост совокупных доходов личного состава в среднем по ФСИН в 1,8-2,0 раза происходит из-за позитивной динамики предусмотренных законодательством базовых зарплатообразующих выплат (ДО и ОСЗ) и тех обязательных ежемесячных надбавок, размеры которых с ними связаны (см. табл.). В данном случае легко увидеть, что увеличение денежного довольствия персонала УИС при слабо меняющихся условиях и характере служебно-трудовой деятельности основных его групп (отрядное звено, представители режимных и оперативных подразделений, психологи и производственники в исправительных учреждениях) напоминает повышение социальных трансфертов, обусловленное всего лишь принадлежностью получающих их лиц к конкретной социальной организации. И по-прежнему почти не подвластно объективной корреляции с показателями результативности и качества работы. Причины этому в отсутствии конкретики в названиях материальных поощрений (например, поощрительные выплаты за особые достижения в службе), слабой разработанности нормативов о премировании, часто избегающих констатации показателей, условий и порядка стимулирования сотрудников, а лишь указывающих на возможности их депремирования в связи с дисциплинарными взысканиями и упущениями по службе. Они связаны со стилем и методами управления персоналом, органично «вписывающимися» в норму закона № 283-ФЗ, указывающую, что размер поощрения за особые достижения в службе «устанавливается в порядке, определяемом руководителем федерального органа исполнительной власти, в котором

проходят службу сотрудники». Следует отметить и ограниченное число (либо отсутствие) самих показателей результативности деятельности личного состава ИУ по многим направлениям.

Зададимся вопросами, ответы на которые сегодня вряд ли известны. Скажем, что понимать под «особыми достижениями в службе»? Каким образом руководитель органа или учреждения УИС станет оценивать то, насколько результаты того или иного подчиненного действительно «особые»? За какие «подвиги» должен получать сотрудник подобную поощрительную надбавку и как ее на практике будет определять соответствующий руководитель? Насколько широким представляется круг людей, претендующих на данную надбавку, и от чего это зависит?

По нашему мнению, рассматриваемая выплата как, действительно стимулирующая, рискует не занять достойного места в структуре денежного довольствия большинства категорий сотрудников УИС. Похоже, ее истинное назначение в обеспечении лояльности персонала к органу управления, что свойственно многим административно- иерархическим структурам, к числу которых принадлежит система

Таблица

Составные элементы структуры ежемесячного денежного довольствия (оплаты труда) сотрудников ФСИН России

Постоянная (основная) часть денежного довольствия	Условно переменная часть денежного довольствия
-Должностной оклад (ДО) -Оклад по специальному званию (ОСЗ) **Оклад месячного денежного содержания (ОДС)** -Ежемесячная надбавка к ОДС (при стаже службы более 2-х лет) за стаж службы от 10 до 40% в зависимости от фактического стажа (выслуги лет).	-Поощрительные выплаты за особые достижения в службе до 100% ДО в месяц (допускается и более 100%). Устанавливаются в порядке, определяемом руководителем федерального органа исполнительной власти, в котором проходят службу сотрудники. -Премия за добросовестное выполнение должностных обязанностей (из расчета трех ОДС в год или 25% ОДС в месяц). Выплачивается в порядке, определяемом руководителем федерального органа исполнительной власти, в котором проходят службу сотрудники.
-Ежемесячная надбавка к ДО за особые условия службы (до 100%). Порядок выплаты и размеры определяются Правительством РФ в зависимости от условий службы и характера решаемых задач -Ежемесячная надбавка к ДО за работу со сведениями, составляющими государственную тайну (до 65% ДО). Порядок выплаты, размеры, полномочия федерального органа исполнительной власти … по установлению надбавки … определяются Президентом РФ. -Надбавка к ДО за выполнение задач, связанных с риском (повышенной опасностью) для жизни и здоровья в мирное время (до 100%). Выплачива-	-Ежемесячная надбавка к ДО за квалификационное звание от 5 до 30% в зависимости от наличия соответствующего звания (специалист 3,2,1 класса, мастер)

ется в порядке, определяемом Правительством РФ. -Коэффициенты (районные, за службу в высокогорных районах, пустынных и безводных местностях) и процентные надбавки к денежному довольствию за службу в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, а также в других местностях с неблагоприятными климатическими или экологическими условиями, … предусмотренные законодательством РФ	
Гарантированные законом выплаты, осуществляемые при наличии соответствующих условий и характера служебной деятельности	Возможные (потенциально возможные) выплаты, осуществляемые по итогам оценки уровня специальных и профессиональных знаний и навыков

ФСИН России. Поэтому в дальнейшем было бы целесообразно изменить название или пояснить назначение поощрительной выплаты за особые достижения в службе, раскрыв на законодательном уровне ее содержание. А также изменить название премии за «добросовестность», связав ее начисление не столько с ОДС, сколько с результативностью деятельности сотрудника по соответствующим направлениям.

Использованные источники

1. «О социальных гарантиях сотрудникам некоторых федеральных органов исполнительной власти и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный Закон от 30.12.2012. № 283-ФЗ // Российская газета от 11 января 2013.
2. «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный закон от 19.07.2011. № 247-ФЗ // Российская газета от 21 июля 2011.

Соколов М.В., Клинков А.С., Однолько В.Г.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ФОРМЫ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С РАЗВИТИЕМ ОТРАСЛИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ»

Тамбов, ФГБОУ ВПО Тамбовский государственный технический университет

Высокотехнологичное оборудование и современные машиностроительные технологии требуют привлечения высококвалифицированных рабочих (например, наладчиков станков с ЧПУ), инженерных и научных кадров на передовые машиностроительные предприятия Тамбовской области и других регионов особенно в условиях глубокой модернизации и

перевооружения машиностроительных предприятий современным технологическим оборудованием импортного и отечественного производства.

Например, стратегия социально-экономического развития Тамбовской области до 2020 года предусматривает содействие инновационному развитию экономики региона в рамках процессов кластеризации и создания зон опережающего развития. Профессиональному образованию в инновационном сценарии принадлежит роль двигателя системных изменений в экономике.

Одной из приоритетных и конкурентоспособных отраслей, определяющих развитие региона, является «Машиностроение».

В рамках Стратегии на базе Заводов Тамбовской области осуществляется создание региональной инновационной платформы (наука и образование, предприятия, инфраструктура поддержки инноваций), предусмотрена работа в области «Технологии создания новых поколений ракетно-космической, авиационной и морской техники» – одной из критических технологий федерального уровня.

Проводится технологическая модернизация предприятий машиностроительного комплекса, увеличение доли высокотехнологичной конкурентоспособной продукции, улучшения потребительских свойств производимой продукции, повышения экологичности производственных процессов и утилизации отходов, существенное уменьшение себестоимости выпускаемой продукции, поэтому на каждом крупном машиностроительном предприятии обязательно должна проводиться научно-исследовательская работа специального назначения, соответствующая профилю предприятия.

Решением этой проблемы может стать создание системы профессионально ориентированной подготовки школьников с элементами научно-исследовательской деятельности и совмещенной с патриотическим воспитанием начиная уже со старших классов 8-11, продолжая обучение в средних профессиональных учебных заведениях, затем в вузах и центрах опережающего обучения и переподготовки руководящего состава для оборонно-промышленного комплекса и машиностроительных предприятий, что в свою очередь обеспечит техногенную безопасность и устойчивого развитие этих предприятий и отрасли в целом.

Работа с детьми с целью популяризации и привлечения в отрасль «Машиностроение» будущих специалистов, инженеров и научных работников может проводиться следующим образом: факультативы в профильных класса с чтением лекций на темы «Занимательное машиностроение», «Машиностроение – основа обороноспособности России», «Разработка, изготовление и эксплуатация деталей и конструкций машиностроительной продукции», участие школьников при решении проектных

задач в лаборатории твердотельного моделирования (объемно-ориентированное проектирование процессов и конструкций – 3D моделирование).

На кафедре “Технология машиностроения, металлорежущие станки и инструменты” ФГБОУ ВПО “ТГТУ” традиционно подготовка высококвалифицированных инженерных и научных кадров включает базовые и современные знания в области машиностроительных технологий и обрабатывающего станочного оборудования, применяются современные образовательные технологии при этом активно развиваются специализированные направления научных исследований – прогрессивные технологии и оборудование машиностроительного производства; установление характеристик новых материалов, технологии их обработки и областей эффективного применения; выбор и создание новых САПР-ТП, которое применяется на развивающихся и вновь создаваемых инновационных и др. предприятиях отрасли “Машиностроение” [1].

С 1971 г. кафедрой “Технология машиностроения, металлорежущие станки и инструменты” ФГБОУ ВПО “ТГТУ” подготовлено более 4 тысяч инженеров, бакалавров и магистров, которые работают в разных регионах России на машиностроительных, приборостроительных и ремонтных предприятиях, в автотранспортных хозяйствах руководителями и ведущими специалистами, начальниками цехов и отделов, технологами и конструкторами, научными сотрудниками НИИ, возглавляют различные коммерческие организации.

Литература

1. Соколов М.В., Клинков А.С., Однолько В.Г. / Опережающая подготовка кадров как фактор инновационного развития предприятий // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: сбор. научных трудов всеросс. научно-практ. конф.–СПб. Изд-во Политех. Универ-та. 2012. С. 529.

Соколов М.В., Пестрецов С.И., Алтунин К. А.

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ОБРАБОТКИ КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА ОБРАЗОВАНИЕ

г. Тамбов, ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет»

В отличие от политических, экономических и социальных факторов оказывающих влияние на изменение форм и содержания образования

не мало важную роль в настоящее время играет - технологический. Сокращение сроков проектирования и изготовления нового оборудования, внедрение его в производство обеспечивается применением CALS-технологий, которые содержат в себе различные комплексные CAD/CAE -системы. Отдельные модули этих систем в рамках одного предприятия позволяют осуществлять инженерные расчеты, анализ, моделирование и оптимизацию проектных решений (вязи с этим возникает потребность в овладении основами работы с данными системами при обучении специалистов в области технологии машиностроения.

Поставленную проблему можно решить через анализ напряженно-деформированного состояния изделий в программах твердотельного моделирования. Подобный анализ может дать данные, которые в дальнейшем могут быть использованы при математическом моделировании различных механических процессов (например, процессов резания металлов) Таким образом, появляется возможность одновременно изучить и внутреннюю механику рассматриваемых процессов и основы работы с наиболее распространенными CAD/CAE -программами.

На данный момент существует широкий выбор систем автоматизированного проектирования (САПР) среднего уровня, позволяющих проводить различные виды инженерных расчетов благодаря встроенным в них CAE-модулям. Среди данных программ можно выделить Autodesk Inventor, SolidWorks и T-Flex CAD как наиболее распространенные и простые в применении.

Примером использования программ твердотельного моделирования для анализа напряженно-деформированного состояния изделий может служить анализ нагрузок, действующих на режущий инструмент во время резания [1]. Для моделирования применялся инженерный пакет Autodesk Inventor 2011. Сначала была создана твердотельная модель резца. С целью приближения моделирования к реальным условиям обработки была построена трехмерная модель четырехпозиционной резцовой головки. Также был создан файл сборки, в котором имитируется закрепление резца в резцовой головке. Для этой сборки и был произведен анализ напряжений.

Для моделирования нагрузок на резец была приложена нагрузка на переднюю и заднюю поверхности инструмента нормальными силами, которые были предварительно рассчитаны. Так же на конструкцию были наложены зависимости фиксации, имитирующие закрепление резца на станке.

При расчете в среде Autodesk Inventor Professional в качестве выходных параметров были получены напряжение по Мизесу, 1-е основное напряжение, коэффициент запаса прочности и разложение смещений по осям X, Y и Z. Пользователь можете анимировать результаты и наблю-

дать смещение и концентрации напряжений в последовательности изображений. Это позволяет исследовать деформацию инструмента под статическими нагрузками для определения максимальных и минимальных напряжений и прогиба. Таким способом проверяется устойчивость резца к нагрузкам, возникающим при резании, проверяется его прочность. В результате данного моделирования появляется возможность рассмотреть поведение режущего инструмента в процессе резания.Моделирование процесса резания можно производить и в среде SolidWorks. В качестве примера можно привести имитирование нагрузок, действующих на заготовку, осуществленное в работе [1].

Моделирование проводилось в среде SolidWorks 2008, с использованием модуля COSMOSXpress. Результатами анализа являются опасные сечения заготовки, распределение напряжений, распределение смещений и деформированная форма заготовки. Благодаря этим данным появляется возможность сделать вывод о допустимости принятых режимов резания в зависимости, например, от требуемых показателей к качеству изготавливаемой детали или жесткости системы станок - приспособление – инструмент - деталь (СПИД).

Рассматриваемые методики моделирования и оптимизации процессов резания показывают огромный потенциал CAD-систем в исследовании механической обработки материалов. Они позволяют наглядно изучить процессы, происходящие во время резания, не прибегая к дорогостоящим экспериментам. Одновременно с эти использование в учебном процессе данных методов исследования поможет студентам лучше изучить принципы работы CAD-программ среднего уровня, которые находят все большее применение в промышленности.

Литература

1. Пестрецов, С.И. Концепция создания системы автоматизированного проектирования процессов резания в технологии машиностроения / С.И. Пестрецов, К.А. Алтунин, М.В. Соколов, В. Г. Однолько. – М.: Издательский дом «Спектр», 2012. – 221 с.

Суровицкая Г.В. , Кочергин А. В.

МОДЕЛЬ SWOT-АНАЛИЗА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

г. Пенза, Пензенский государственный университет

В программах стратегического развития университетов большое внимание уделено стратегическому управлению инновационной дея-

тельностью. В целях обеспечения ее эффективности необходимо разработать и внедрить в практику университетов хорошо зарекомендовавшие себя инструменты стратегического планирования, модернизированные под решение современных задач. К таким задачам относится повышение качества инновационных проектов университетов.

Проведенные авторами исследования позволили разработать ряд моделей SWOT – анализа инновационной деятельности университетов. К ним относится и модель SWOT – анализа качества инновационных проектов университета, содержащая следующие критерии: 1 Уровень государственной поддержки инновационных проектов университета; 2 Значение деятельности университета для инновационного развития региона; 3 Соответствие реализуемых инновационных проектов стратегическим целям университета; 4 Эффективность взаимодействия с органами государственной власти; 5 Эффективность взаимодействия с бизнесом; 6 Объем инновационной продукции университета; 7 Эффективность инновационных проектов университета; 8 Инновационный потенциал университета; 9 Способность персонала университета работать в условиях рынка инноваций; 10 Ключевые компетенции персонала университета, привлеченного к инновационной деятельности; 11 Уровень затрат на развитие человеческого капитала университета в интересах инновационного развития; 12 Доля студентов и молодых ученых в составе исполнителей инновационных проектов университета; 13 Состояние инновационной инфраструктуры университета; 14 Эффективность процедур планирования инновационных проектов университета; 15 Степень совершенства процедур маркетингового анализа; 16 Степень совершенства процедур технико-экономического анализа; 17 Степень совершенства процедур институционального анализа; 18 Степень совершенства процедур финансового анализа; 19 Эффективность процедур управления рисками инновационных проектов университета; 20 Эффективность процедур мониторинга инновационных проектов университета; 21 Эффективность процедур улучшения инновационных проектов университета.

Способность представленной модели SWOT – анализа отражать латентную величину, характеризующую эффективность управления инновационной деятельности университета в сегменте управления качеством инновационных проектов, доказана с использованием альфа-статистика Кронбаха.

Коэффициент альфа Кронбаха рассчитывается для любых шкал, кроме дихотомической, по формуле [1]:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k}\sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right),$$

где k - число критериев модели; σ_i^2 - дисперсия значений по каждому критерию; σ_t^2 - дисперсия суммарной шкалы (дисперсия суммы оценок каждого эксперта).

Если все критерии SWOT – анализа измеряют один и тот же объект (латентную величину), то $\alpha = 1$ и дисперсия суммарной шкалы меньше суммы дисперсий каждого отдельного критерия. В противном случае (когда не измеряется реальное значение) $\alpha = 0$ и будет равенство. Вообще коэффициент альфа Кронбаха принимает значения от 0 до 1. Приемлемым считается значение больше 0,7 (у некоторых специалистов - больше 0,8).

Рассматриваемая модель SWOT – анализа апробирована в Пензенском государственном университете в декабре 2012 г. с задействованием двух групп экспертов: первая группа – менеджеры (сотрудники подразделений инновационной инфраструктуры); вторая группа – исполнители инновационных проектов. В результате анализа экспертных оценок менеджеров получено значение коэффициент альфа Кронбаха, равное 0,87. В результате анализа экспертных оценок исполнителей инновационных проектов – равное 0,85; совместного анализа оценок обеих групп экспертов – равное 0,99.

Таким образом, представленная модель SWOT – анализа дает достоверную информацию об эффективности управления инновационной деятельностью университета в сегменте управления качеством инновационных проектов.

1 Дубина, И. Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований : учеб. пособие / И. Н. Дубина. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2006. – 263 с.

Суровицкая Г.В., Фролов И. И.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ МЕБЕЛЬНОГО КЛАСТЕРА

г. Пенза, Пензенский государственный университет

На современном этапе важнейшим видом управления процессом добавленной стоимости является стратегия формирования и функциони-

рование кластеров. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года нацелена на развитие инновационных высокотехнологичных кластеров, которые образуют предприятия отраслей пятого и шестого технологических укладов и таких относительно наукоемких отраслей как наука, образование, медицинская техника. Мебельный кластер же относится к группе креативных кластеров. Креативность в данном контексте существенно отличается от высокотехнологичности, поскольку ориентирована на быстро меняющиеся модные тренды в производстве индивидуализированной продукции и базируется в большей степени на ремесле и природных способностях персонала. Это обусловливает особенности развития человеческого капитала мебельного кластера.

Другой не менее важной особенностью отечественных мебельных кластеров является их преимущественное формирование под административном воздействием региональных властей, поэтому в силу дисбаланса интересов не всегда удается создать устойчивое территориально-отраслевое партнерство, объединенное именно инновационной программой внедрения передовых производственных, инжиниринговых и управленческих технологий.

Для снижения конфликтов интересов, возникающих в процессе формирования и функционирования мебельного кластера в стратегии развития его человеческого капитала необходимо предусмотреть создание системы социального мониторинга и анализа ценностно-ориентационного единства предприятий кластера. Именно ценностно-ориентированное единство способно поддерживать коммуникацию внутри предприятий, формировать мотивацию персонала, изменять отношение к политике кластера. Поэтому в сферу стратегического планирования развития человеческого капитала мебельного кластера должны войти производимые предприятиями кластера не только рыночные товары, но и нерыночные ценности – менталитет, культура, знания и т.д. что обуславливает необходимость идентификации новых процессов стратегического управления человеческим капиталом мебельного кластера.

На рисунке представлена общая схема стратегического управления развитием человеческого капитала мебельного кластера.

Рисунок – Процесс стратегического управления развитием человеческого капитала мебельного кластера

Формирование стратегии развития человеческого капитала мебельного кластера должно осуществляться поэтапно, как многошаговый процесс разработки и взаимного согласования частных стратегий развития персонала предприятий кластера. Реализация стратегии требует задействования как традиционных инструментов стратегического управления, так и разработки инновационных инструментов, учитывающих специфику мебельного кластера.

Таким образом, в отличие от высокотехнологичных и промышленных кластеров мебельный кластер как представителя промежуточной группы креативных кластеров характеризует ряд специфичных требований к человеческому капиталу, что обусловливает целесообразность идентификации и исследования новых процессов стратегического управления.

Чеснова О.А.,Сотникова А.С.

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный университет кино и телевидения

В современном, динамично изменяющемся мире, экономические системы постоянно сталкиваются с угрозами внешней среды: усиление ее нестабильности, обострение конкурентной борьбы, рост глобализации. В связи с этим руководителям хозяйствующих субъектов следует оперативно осваивать и применять методы и процедуры управления, позволяющие им сохранять конкурентные преимущества и эффективно функционировать на рынке, своевременно реагируя на изменения внешней среды. Методология стратегического управления в качестве самостоятельной теории вошла в состав экономических наук в 60-е годы XX века, однако в российской практике элементы стратегического менеджмента до настоящего времени востребованы не в полной мере, особенно это касается предприятий социальной сферы. Социальная сфера РФ на протяжении длительного времени, в том числе и в постсоветский период, рассматривалась в качестве дотационного сектора, не способного стабильно функционировать в условиях рынка и одновременно выполнять свои профильные функции. Однако, рост числа экономически успешных предприятий образования, культуры, здравоохранения на протяжении последних 20 лет убедительно доказывает, что при эффективном применении управленческих технологий в социальной сфере есть существенные резервы для развития.

Так, еще в начале 90-х годов XX века, М. Фергюсон была выявлена и сформулирована новая парадигма управления, базирующаяся на долгосрочных тенденциях в развитии мировой экономики[3]. В рамках указанной концепции, в качественно новых условиях хозяйствования, необходимо изменение прежних установок и моделей управления. Так, при оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, следует дополнять количественные показатели качественными, стабильность не должна рассматриваться как положительный результат деятельности предприятия, так как только рост и положительная динамика показате-

лей позволяют опередить конкурентов. Новая парадигма также предполагает поощрение автономии, участие работников в управлении, делегирование полномочий и децентрализацию управления.

Известный исследователь в области стратегического управления О.С. Виханский определяет стратегическое управление как «управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации» [1]. Отметим, что методология стратегического менеджмента, успешно применяемая на предприятиях коммерческого сектора экономики, все еще не достаточно востребована и эффективна в организациях сферы культуры, так как процесс разработки и реализации стратегий зачастую возлагается на бюрократизированных управленцев, регрессивных работников. Ю.А. Маленков также отмечает, что «наиболее сильное влияние на стратегический процесс оказывают мотивация работников, их внутренние ценности и социальная ответственность, уровень их подготовки и компетенции в сфере стратегического управления» [2]. Так, на предприятиях сферы культуры внедрение даже отдельных элементов стратегического управления зачастую неэффективно в связи с тем, что управленцы не обладают набором необходимых компетенций и слабо мотивированы на инновационные решения.

Отметим, что в организациях сферы культуры, ориентированных на формирование стратегий развития следует предварительно провести анализ существующей системы менеджмента, ее резервов и слабых сторон. Так, еще на подготовительном этапе, необходимо разработать систему управления внедрением стратегии, включающую такие функции как подбор и расстановка управленческого персонала, формирование рабочих групп и команд. Так как основной массив государственных организаций сферы культуры достаточно традиционен, а управленческие системы зачастую носят архаичный характер, в большинстве случаев понадобятся радикальные перемены организационной структуры и функциональных обязанностей сотрудников. Кроме того, должна быть подвергнута корректировке и организационная культура субъектов хозяйствования отрасли, усилены управленческие блоки, ориентированные на повышение квалификации персонала, стимулирование самообучения. Отметим, что существенную роль при этом играет установление прямых коммуникаций между работниками с помощью современных технических средств.

Таким образом, внедрение методологии стратегического менеджмента на предприятиях сферы культуры возможно только на базе аудита и полной модернизации управленческих структур, разработки системы формирования компетенций менеджеров, процесса непрерывного обучения персонала, создания особой среды стимулирования инноваций.

Список использованной литературы:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 2000.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2008.
3. Marliyn Ferguson . The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change. Michael Ray and Alan Rinzler, Eds., 1993, New Consciousness Reader.

Шадрина В.В. , Сорокина И.В.
(Руководитель: О. А. Евсеева)

ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Санкт-Петербург, СПбГПУ

Новые идеи, технологии и оборудование являются ключевыми источниками формирования конкурентных преимуществ предприятия. Однако, без подготовленных, грамотных и лояльных сотрудников успех совсем не обязательно будет неотъемлющей составляющей бизнеса. Эффективный кадровый менеджмент формирует среду, в которой реализуется трудовой и творческий потенциал персонала, что, в конечном счете, способствует процветанию компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Стратегический кадровый менеджмент (далее СКМ) - стратегическое управление кадровыми ресурсами, ориентированное на разработку стратегических планов, которые вписываются в более крупную структуру – стратегию компании. СКМ включает в себя кадровую аналитику, планирование кадровых ресурсов предприятия, разработку кадровой политики, повышение квалификации, оценку результатов работы, а также систему мотивации и управление талантами.

Основной особенностью для России в отношении СКМ является то, что российские HR-специалисты имеют представление о его использовании и признают эффективностьданного инструмента, но применение новых практик управления персоналом до сих пор не двигается дальше стадии планирования. Данные анализа положения СКМ в России и США (табл.1) подтверждают вышесказанное и в сравнении количества результатов в поисковом запросе, и в проценте предприятий, внедряющих СКМ, а также по ряду других показателей.

Таблица 1.

Сравнительный анализ о положении СКМ в России и США.

Россия	**США**
Количество результатов в поисковом запросе	
323 000	72 600 000
Процент предприятий, внедряющих СКМ	
2%	42%
Процент предприятий, обучающих сотрудников за свой счет	
51%	69%
Процент предприятий, вкладывающихся в развитие своих HR-менеджеров	
17%	42%
Процент предприятий, вкладывающихся в развитие лидерских качеств	
22%	45%
Количество рабочих дней, затрачиваемых на обучение (в год)	
Max 9	Min 20

Проблема заключается в том, что руководители компаний не рассматривают HR-специалистов как своих стратегических партнеров, а предпочитают принимать кадровые решения самостоятельно. Менеджеры по персоналу,в свою очередь, заявляют о том, что до 60 % бюджета на обучение персонала распределяется нерационально, в результате чего экономический эффект от проводимых мероприятий не оправдывает ожиданий.

В России стратегический подход к кадровому менеджменту применяется в основном в транснациональных корпорациях и в крупных российских компаниях. Для рассмотрения перспектив внедрения стратегического кадрового управления на предприятиях малого и среднего бизнеса, предлагаем обратиться к следующей таблице:

Таблица 2

Преимущества и недостатки внедрения СКМ на малых и средних предприятиях.

Преимущества	**Недостатки**
Предприятия	
Требует меньших вложений , нежели ТНК Возможность применения СКМ Финансовая поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства	Ограниченность бюджета на содержание ERP-системы и HR-отдела

Руководитель	
Прямая заинтересованность в результате Готовность к самостоятельному изучению и разработки стратегии кадрового управления безвозмездно, и использовании новых инструментов управления Снижение риска финансовых потерь	Предпринимальские риски Трудности в реализации Нет мгновенной окупаемости Недостаточное количество русской литературы Временные затраты на внедрение
Персонал	
Есть возможность личного общения, что эффективнее стандартизированных систем оценки и анализа	Недостаточное количество специалистов (финансистов, аналитиков, риск-менеджеров) Консервативность персонала, и как следствие неготовность к ноу-хау
Стратегический кадровый менеджмент как инструмент управления	
Имидж. Применение СКМ будет говорить о высоком уровне развития компании Инновационный подход к управлению Повышение конкурентоспособности	Неопытность российского сектора малого бизнеса в использовании стратегического кадрового менеджмента

Таким образом, учитывая все положительные и отрицательные факторы, влияющие на реализацию стратегического кадрового менеджмента на малых и средних предприятиях, можно сделать вывод о том, что организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является важным элементом эффективного функционирования предприятия.

В качестве перспектив дальнейшего развития стратегического кадрового менеджмента в России применительно к малому и среднему бизнесу предлагаются следующие шаги:

1. Повышение осведомленности HR-менеджеров в регионах.
2. Перераспределение нагрузки HR-менеджеров.
3. Повышение квалификации HR-менеджеров.

Российскому малому и среднему бизнесу не хватает осведомленности и профессионализма в данной сфере, однако, при грамотном подходе к внедрению СКМ, новый взгляд на практику кадрового управления может вывести компанию на новый уровень развития.

Материалы подготовлены и публикуются при поддержке Совета по грантам Президента Российской Федерации. Грант МК-4968.2013.

Шпанковская Н.Г., Костанецкий В.В., Котенко Н.А.

ФАКТОРЫ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ

Днепропетровск, Национальная металлургическая академия Украины

Аннотация. *Выполнена оценка существующего состояния образовательных технологий в управлении персоналом. Обоснована структура комплекса форм и методов обучения и их обеспечения. Выявлены факторы, влияющие на инновационные образовательные технологии. Даны рекомендации по стратегическому развитию образовательных технологий.*

The assessment of an existing condition of educational technologies in human resource management is executed. The structure of a complex of forms and methods of training and their providing is proved. The factors influencing innovative educational technologies are revealed. Recommendations about strategic development of educational technologies are made.

Ключевые слова. *Знания, система подготовки кадров, повышение квалификации персонала, инновационные образовательные технологии, факторы, методы активного обучения, стратегическое управление.*

Knowledges, system of training of personnels, personnel professional development, innovative educational technologies, factors, methods of the active teaching, strategic management.

Необходимость получения, расширения и обновления знаний, умений и навыков является современным требованием рынка труда, так как в условиях глобализации и интеграции мировой экономики и перехода к новому качеству знаний возрастает влияние интеллектуального человеческого капитала на социально-экономические процессы. Это обуславливает **актуальность** взаимосвязанных проблем повышения производительности труда и конечного финансового результата за счет развития персонала путем его непрерывного обучения.

Анализ последних исследований и публикаций. Литературный обзор и проведенный анализ информационных источников, где освещаются международный и отечественный опыт, свидетельствуют о посто-

янстве тенденции повышения роли знаний в динамическом развитии общества. Еще английский экономист Альфред Маршалл (1842 - 1924гг.), основатель кембриджской научной школы политэкономии, считал главным фактором производительности труда повышение уровня образования работника [1]. Конкурентоспособность Школы бизнеса Гарвардского университета [2] и других элитных школ [3, 4] основывается на интерактивной кейсовой методологии.

На всех этапах функционирования и эволюционного развития отечественных промышленных предприятий и отраслей народного хозяйства всегда отводилось надлежащее внимание решению проблем, связанных с подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации работников всех категорий. Начал эту важную функцию известный ученый-практик Капитон Гастев в начале прошлого столетия. Особое значение и актуальность в те годы приобрели формы и методы ускоренного обучения производственного персонала. В тридцатые - сороковые годы прошлого столетия, во времена восстановления разрушенных в гражданскую войну заводов и в период индустриализации страны при остром дефиците руководителей производства их готовили из командиров Красной армии. Обучение осуществлялось ускоренными темпами с помощью метода деловых игр специалистами Ленинградского научно-технического общества под руководством Бирштейн Марии Мироновны [5], которая считается пионером создания и применение деловых игр в мировой практике [1] для системы подготовки управленческих кадров. В годы репрессий пострадали как ученые-разработчики деловых игр, так и предложенный ими метод. В период оттепели и стремительного роста темпов промышленного производства реабилитированные Бирштейн М.М. и Тимофеевский Т.Т. возродили и распространили метод деловых игр, адаптировав их к специфике обучения в институтах повышения квалификации руководителей, а также объединили сторонников этого метода и создали Ассоциацию разработчиков имитационного моделирования. Первым учебным заведением, где внедрялись в учебный процесс деловые игры, был Институт повышения квалификации (ИПК) руководителей и специалистов судостроительной промышленности по инициативе и при участии его директора Жукова Р.Ф. [1].

Следующим этапом развития системы подготовки кадров было широкое внедрение методов активного обучения (МАО) в высшие учебные заведения многими энтузиастами (научными работниками, преподавателями ВУЗов и практиками [1, 6, 7]) при государственной поддержке и при методическом руководстве игровым движением со стороны созданных лабораторий МАО в составе Министерства образования СССР и республик, в том числе и УССР. Новые разработки апробировались (докладывались, демонстрировались, обсуждались, одобрялись) на ежегод-

ных школах-семинарах по методам активного обучения и рекомендовались для распространения. Они планово, постоянно и централизованно печатались в Каталогах по МАО [7] и применялись как в учебном процессе ИПК, ВУЗов, техникумов, так и в системе подготовки и повышения квалификации персонала. Учебно-методическая комиссия (УМК) Минвуза ежегодно проводила выставки методических разработок и после экспертизы отбирала их для централизованного издания в УМК Минвуза для дальнейшего распространения в государственной системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. На 18-ом Международном семинаре "Игровые методы в образовании и научных исследованиях" [1] были обсуждены состояние и проблемы, а также определены перспективы развития и расширения сфер применения деловых игр и др. МАО. С распадом Советского Союза в эволюционном развитии методов активного обучения начался спад игрового движения и фрагментарное использование деловых игр в основном энтузиастами.

Функционирование отечественных промышленных предприятий в период трансформации к условиям рыночных отношений и особенно в период финансово-экономических кризисов на всем постсоциалистическом пространстве предъявляет повышенные требования к квалификации персонала, его теоретическим знаниям и практическим умениям и навыкам по оперативному реагированию на изменения конъюнктуры рынка и экономической ситуации в конкурентной среде, по обоснованию стратегий развития и принятию решений.

На основании обзора литературных источников проведен анализ существующего состояния системы подготовки и развития персонала на микроэкономическом уровне. Положительной ее оценки заслуживают: комплексный подход к выбору форм и методов обучения; планомерный характер; непрерывность функционирования; привлечение к преподаванию высококвалифицированных преподавателей - специалистов и руководителей высшего звена управления, хорошо знающих особенности объекта управления; использование отдельных современных методов обучения (тренинга, бесед, презентаций и др.). Слабым звеном являются несоответствие методического обеспечения современным требованиям и недостаточная инновационная и аналитическая направленность обучения.

Постановка задачи. Цель исследования – разработка структуры методического обеспечения учебного процесса в ВУЗах и в системе подготовки и повышения квалификации (СПК) персонала. Задачи исследования:

- оценка достигнутого состояния этой системы для выявления существующих проблем;
- разработка структуры методического обеспечения системы подго-

товки и повышения квалификации персонала;

- выявление факторов, влияющих на образовательные технологии;

- обоснование рекомендаций по использованию современных обучающих технологий.

Изложение основного материала исследования. Новые знания формируются многими путями: образованием, самосовершенствованием, последипломным образованием и участием личности в разных конкурсах, олимпиадах, международных программах, получение грантов и др. Большую роль образования в процессе развития человеческого фактора отмечают многие ученые [8, 9]. Проблемы подготовки высококвалифицированных специалистов являются составной частью исследований современных закономерностей функционирования рынка труда и стратегического управления [10].

Реализация инновационной направленности развития национальной экономики невозможна без внедрения инновационной модели обучения в высшей школе и в заводской (либо корпоративной) системе подготовки и повышения квалификации кадров. Это обусловило необходимость совершенствования образования, ориентированного на современные и будущие требования реального сектора экономики и на развитие последипломного образования. Причины тенденции расширения последипломного образования многочисленны. Объективные из них: рост безработицы, повышение требований работодателей, неустойчивость конъюнктуры рынка труда, миграционные процессы и др. Субъективные причины связаны: с повышением качества жизни и поисками возможностей реализовать свои способности в другой сфере деятельности; с распространением интернет-технологий и дистанционного образования, обеспечивающих индивидуальное приспособление к темпу, ритму и выбору удобного времени обучения.

Образовательные технологии являются универсальными, но выбор их сочетания осуществляется в зависимости от объекта (ВУЗ, последипломное образование или заводская (корпоративная) система повышения компетентности и повышения квалификации персонала). Под технологией обучения (или образовательной технологией) мы понимаем систему форм, методов, принципов и видов обеспечения для реализации комплекса задач, решаемых в строго определенной последовательности, преемственности и объединенных общей целью – оказание качественных и конкурентоспособных образовательных услуг, дифференцированных в зависимости от компетентностных требований конкретной специальности и формирующих способность к самообразованию и саморазвитию личности. На обучающие технологии оказывают влияние многочисленные факторы. Они приведены в таблице.

Слабым звеном современных отечественных образовательных тех-

нологий, на наш взгляд, является недостаточный, а точнее - низкий, уровень их ресурсного обеспечения (технологического, материального, финансового, информационного, программного) и нормативно-правового обеспечения, а также нестабильность последнего в Украине.

Таблица – Факторы, влияющие на обучающие технологии

Факторы обучающих технологий	Влияние факторов на формы и содержание образования
1	2
Политические (разделение сфер влияния, улучшение политической стабильности, преемственность политических и экономических обязательств и др.)	- давление политических сил на выбор моделей обучения (например, не все преподаватели считают целесообразным переход на Болонскую модель высшего образования в ВУЗах Украины); - широкое применение интернет-технологий, взаимовыгодные обмены; - отражение связей с мировыми тенденциями, политическими и экономическими процессами; -ускорение инноваций в открытом обществе и т.д.
Экономические (глобализация, интеграционные процессы, перераспределение ресурсов в международных отношениях, участившиеся финансовые кризисы, поиск резервов, моделирование деятельности и др.)	- объемы государственного финансирования образования и науки, влияющие на срок обучения, на обеспечение учебного процесса, на повышение компетентности и квалификационный рост преподавателей и обучающихся; - соотношение между аудиторной и самостоятельной, теоретической и практической нагрузкой, достаточное и качественное методическое обеспечение учебного процесса; - увеличение продолжительности практики и т.д. - доминирование деловых игр и информационных технологий, предусматривающих оценки конечных результатов деятельности игрового объекта; - необходимость обучения коллективной деятельности в условиях конкуренции, кооперации; - моделирование условий и освоение новой деятельности, факторов риска и т.д.
Организационные (организация и перестройка производства, стандартизация, регламентация производства, регулирование, обеспечение гибкости и мобиль-	- организационное моделирование и проектирование операционных, трудовых и управленческих процессов; - переход от периодических процессов к непрерывным при разработке стратегии; - организация коллективного процесса и творчества на практических занятиях; - совершенствование систем мотивации;

ности реагирования и др.)	- взаимосвязи, коммуникации в коллективном взаимодействии на всех стадиях в технологии управленческих решений (в игровых технологиях обучения) и т.д.
Технологические (инновационный тип развития, быстрое устаревание технологий, нанотехнологии, дефицит природных ресурсов и ориентация на ресурсосбережение и др.)	- учет инновационной направленности технологических процессов в структуре и содержании технических и технологических, материаловедческих и др. дисциплин; - усиление практической подготовки; - обновление теоретических знаний в проблемных лекциях и лекциях-дискуссиях; - разбор аварийных ситуаций по появлению и предупреждению брака продукции; - тренинг по управлению параметрами технологических процессов с использованием элементов электронного управления, по защите интеллектуальной собственности; - производственные практики на передовых предприятиях; - имитационные технологические игры, целенаправленные на достижение ресурсосбережения и повышение конкурентоспособности продукции и предприятия
Социальные (качество жизни, безработица, миграционные процессы, утечка мозгов, конфликт интересов, психологические аспекты и др.)	- содержание учебных дисциплин должно включать социально значимые аспекты; - целенаправленность кураторской, наставнической и др. видов воспитательной работы на повышение общего уровня культуры; - социально-психологический тренинг для изменения социальных установок; - учет объективного требования повышения компетенции и профессионального уровня кадров и улучшения условий их труда, быта и уровня корпоративной культуры и т.д.
Экологические (потепление климата, дефицит водных ресурсов, опасности атомной энергетики, поиск альтернативных источников энергии и др.)	- экологическая направленность всех форм и методов обучения на обеспечение защиты водного и воздушного бассейнов; - технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов по охране окружающей среды; - комплексное использование сырья и полная переработка отходов; - учет особенностей рекреационного бизнеса и т.д.

Составлено автором.

На основании анализа литературы [1, 2, 4-7, 11-13], практического опыта [3, 8, 10, 14] и выше приведенных результатов оценки используемых форм и методов обучения, сфер их применения и существующего состояния, а также на основании результатов собственных исследований считаем целесообразными следующие направления развития обучающих технологий на современном этапе:

- системный, комплексный подход к созданию, усовершенствованию и использованию прогрессивных активных форм и методов обучения при доминировании игровых технологий (на рисунке приведена графическая модель основных структурных элементов образовательной технологии и связей между ними на примере технического вуза и СПК промышленного предприятия);
- усовершенствование понятийного аппарата по форме и содержанию научных категорий образовательных технологий;
- оптимизация соотношения в выборе и использовании методов обучения (простых и сложных; традиционных и инновационных; индивидуальных, групповых и коллективных и т.д.);
- соблюдение последовательности и преемственности в разработке, внедрении и в использовании в учебном процессе методов обучения от простых к сложным, от известных к менее известным;
- использование информационно-комуникационных технологий;
- поиск альтернативных источников финансирования для разработки деловых игр и др. методов активного обучения;
- создание научно-методического Центра по методам активного обучения и обучающих технологий и др.

Выводы. Инновационный процесс в образовании, как совокупность последовательных мероприятий, направленных на обновление и трансформацию образования, требует опережающего управления. Процесс управления сложными социально-экономическими системами, разновидностью которых являются и ВУЗы, и предприятия, включает общеизвестные четыре основных функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Опережающее управление должно обеспечивать динамическое развитие управляющей подсистемы (т.е. субъекта управления) более быстрыми темпами, чем динамическое развитие управляемой системы (т.е. объекта управления). Это опережение должно носить постоянный и устойчивый характер. Для достижения опережающего управления развитием социально-экономических систем, в т.ч. и образовательных, актуальной является проблема совершенствования образовательных технологий и комплексного обеспечения инновационных управленческих решений, целенаправленных на доступность и улучшение качества образования и повышение квалификации.

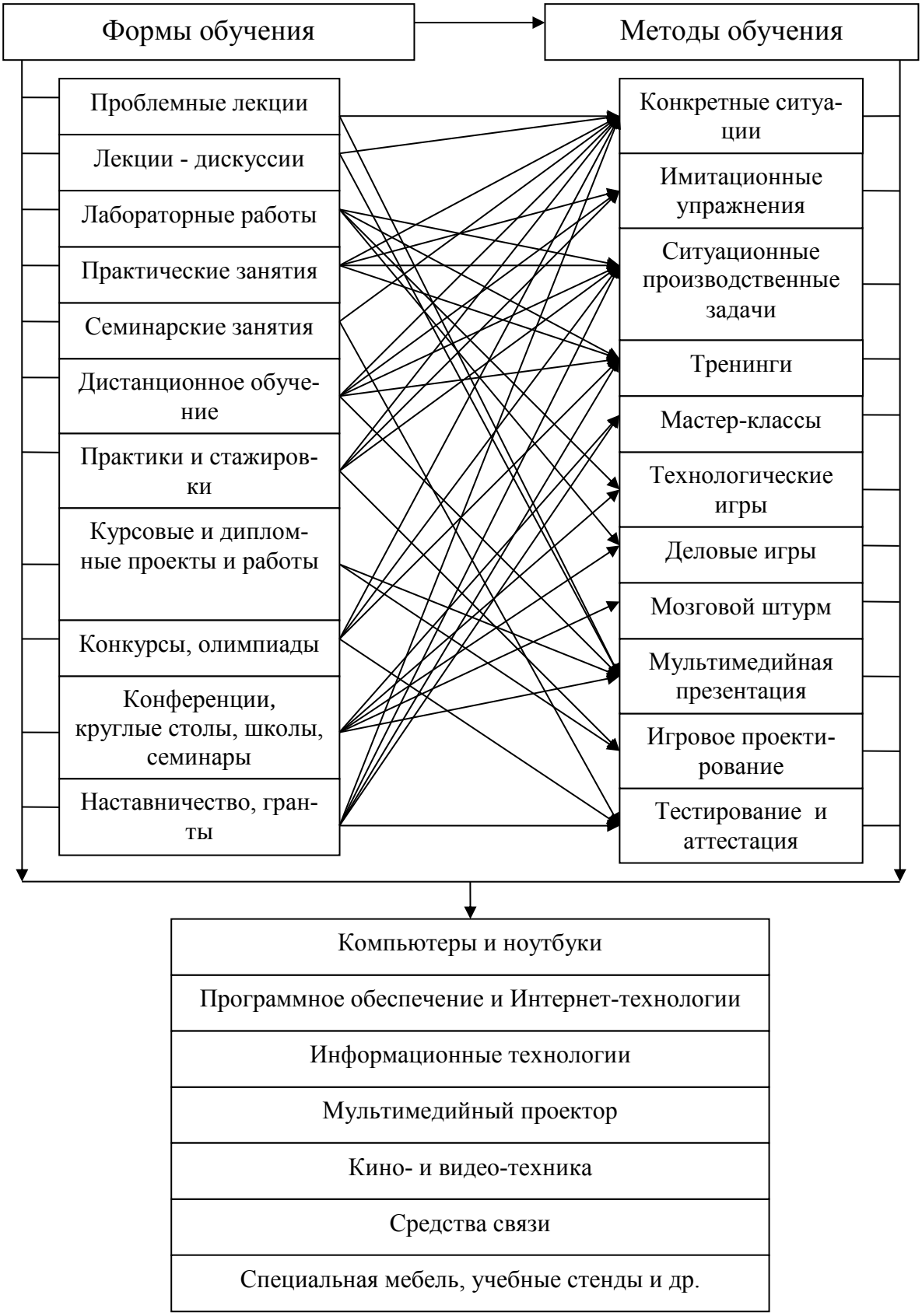


Рисунок - Графическая модель взаимосвязи форм и методов обучения и их техническое обеспечение

Построена автором

Это требует комплексного и достаточного ресурсного и нормативно-правового обеспечения процесса создания инновационных образовательных технологий в системе подготовки и повышения квалификации персонала. Первоочередными должны быть разработки по игровым технологиям принятия стратегических управленческих решений и их аналитической поддержке.

Литература:

1. Игровые методы в образовании и научных исследованиях. Тезисы докладов 18-го Международного семинара. – К.: КИСИ, 1999. – 268с.
2. Євген Панченко Дослідницький університет: гарвардські принципи / Є. Панченко. – К.: Університетська освіта. – 2011. - №1. – С.38 – 43.
3. Тренінгові технології в освіті та бізнесі: досвід і перспективи застосування / Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (18 – 21 лютого 2013р.). – К.: КНЕУ [Електронний ресурс] // http://conference.spkneu.org/trening-conference-2013-info/tezy/.
4. Грэм Грэй Руководство по операционным играм. – М.: Советское радио, 1977. – 367 с.
5. Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. – Рига: РГУ, 1989.
6. Гидрович С.Р., Сыроежкин И.М. Игровое моделирование экономических процессов. – М.: Наука, 1976.
7. Каталог методических материалов республиканского фонда разработок по методам активного обучения. – К.: КИСИ, 1988. – 83с.
8. Дидик В., Капула С. Корпоративный университет: больше чем обучение. // Управление персоналом. – 2013. - №1. – С 66 – 68.
9. Матеріали Міжнародної НПК «Вища металургійна освіта у XXI сторіччі». – Дніпропетровськ: НМетАУ, 1999. – 130с.
10. Вища освіта і система праці. Збірник матеріалів НМК 14 лютого 2002р. – Дніпропетровськ: НМетАУ – НГАУ - ДНУ, – 2002. - 170с.
11. Економіка і управління у промисловості. Матеріали Всеукраїнської НПК. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2010. 380с.
12. Шпанковська Н.Г. Методичні рекомендації для викладачів, аспірантів і магістрів. Частина 2. Розробка та використання конкретних ситуацій, виробничих задач, ділових та технологічних ігор у навчальному процесі. / Н.Г. Шпанковська, В.А. Пономаренко, В.Н. Ніколаєв. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2001. – 46 с.
13. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры. – М.: Наука, 1989.
16. Шпанковская Н.Г., Ковальчук К.Ф., Костанецкий В.В. и др.. Аналитическая поддержка реорганизационных управленческих решений / Н.Г. Шпанковская, К.Ф. Ковальчук, В.В Костанецкий // Zagadnienia techniczno-ekonomiczne. - Krakow: Akademii gornczo-hutniczej. - 2004. - №2. - С. 517 - 521.

Яковлева Е.В.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА, СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ

г. Омск, Омский государственный технический университет

В условиях современной социально-экономической трансформации наблюдается изменение ролевого статуса экономических ресурсов в пользу нематериального ресурсного компонента, одним из элементов которого является интеллектуальный потенциал персонала, образуемый знаниями, навыками, умениями, опытом, компетенциями, способностями персонала. Собственно понятие «интеллектуальный потенциал» (от лат. *intellektus*) означает ум, рассудок, мыслительные способности человека. Внешними проявлениями интеллектуального потенциала персонала выступают результаты интеллектуально-инновационной деятельности в виде интеллектуальной и инновационной продукции. Несомненно, что вне человека этот потенциал существовать не может, но, тем не менее, человек при этом выполняет лишь роль «носителя».

Следует отметить, что гораздо в большей степени российской экономической наукой исследована экономическая природа других видов потенциалов, характеризующих качественные возможности персонала, напрмер, трудового и человеческого потенциалов (М. И. Бухалков, Б. М. Генкин, В. Г. Костаков, А. В. Клюев, Е. В. Макаров, В. Ф. Потуданская, Г. Н. Тугускина, Н. И. Шаталова, Ю. В. Яковец и др.).

Ресурсная (от фр. *ressource* – вспомогательное средство) природа интеллектуального потенциала персонала заключается в том, что он представляет собой совокупность определенных необходимых персоналу ресурсных элементов, позволяющих эффективно решать поставленные задачи. В результате формируется совокупная возможность трудового коллектива по выполнению производственных функций, основанных на высоком интеллектуальном потенциале персонала, на необходимом профессиональном и квалификационном уровнях. Возможна различная степень вовлечения интеллектуального потенциала персонала в экономическую деятельность предприятия. Определенная его часть, остающаяся не задействованной в хозяйственных операциях, в лучшем случае принимает состояние резерва (от лат. *reservo* – сберегаю), соответствуя нереализованным возможностям и способностям персонала, которые можно реализовать в будущем. В противном случае – это не резерв, а экономические потери неэффективно хозяйствующего субъекта.

Другая часть интеллектуального потенциала персонала, включенная в процесс экономических преобразований и приносящая доход предпри-

ятию, сотрудникам, трансформируется в состояние интеллектуального капитала (от лат. *capitalis* – главное имущество). Причем в процессе деятельности персонал, не только реализует имеющиеся способности и возможности, но и приобретает новые. В этом смысле в интеллектуальном потенциале персонала заложено будущее развитие. Образуемый в результате интеллектуальный капитал персонала многими исследователями понимается как представляющий весомую часть интеллектуального капитала организации. Данная часть в различных подходах к структуре интеллектуального капитала организации имеет различные обозначения, например человеческие активы (Э. Брукинг), индивидуальная компетентность (К. Э. Свейби), человеческий капитал (Л. Эдвинсон), трудовые ресурсы (Л. И. Лукичева).

Сложнейшая проблема управления интеллектуальным потенциалом персонала *($ИП_п$)* заключается в обеспечении его эффективного использования. Оптимальным целевым управленческим ориентиром при этом является выполнение условия:

$$ИП_п = ИП_{пФ} = ИП_{пт},$$
$$К_{эипп} > 1, \qquad (1)$$

где $ИП_{пФ}$, – фактически используемый $ИП_п$, $ИП_{пт}$ – фактически используемый интеллектуальный потенциал персонала требуемого качественного уровня, $К_{эипп}$ – коэффициент эффективности интеллектуального потенциала персонала:

$$К_{эипп} = ИК_п / ИП_п,$$

где $ИП_п$ – интеллектуальный потенциал персонала, выраженный в денежном эквиваленте затрат на его формирование; $ИК_п$ – интеллектуальный капитал персонала, выраженный в денежном эквиваленте экономических результатов от использования интеллектуального потенциала персонала.

Минимальным целевым рубежом при управлении $ИП_п$ является вариант, когда имеющийся в наличии интеллектуальный потенциал персонала равен фактически используемому потенциалу $ИП_{пФ}$ требуемого качественного уровня, но $К_{эипп} = 1$.

Неэффективными вариантами использования интеллектуального потенциала персонала могут быть как его недоиспользование, так и полное использование имеющегося интеллектуального потенциала, качественный уровень которого не соответствует прогрессирущим потребностям современных организаций.

Выполнение необходимого условия (1) является сложной управленческой задачей, требующей осуществления регулярных практических мер, направленных на понижение затрат на формирование и развитие интеллектуального потенциала персонала требуемого качественного уровня и улучшение экономических результатов его использования.

СЕКЦИЯ № 4
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Армашова-Тельник Г.С.

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ КОРРЕЛИРУЮЩИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ СИСТЕМ КАК СФЕР ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Санкт-Петербург, СПбГУ кино и телевидения

Обеспечение формирования и реализации мероприятий для эффективного функционирования и развития предприятия является сложной комплексной проблемой. Менеджмент и маркетинг – это те сферы деятельности, которых данная проблема касается в первую очередь. С оцениванием текущего состояния предприятия, с определением прогнозирования направлений его развития, связаны многие задачи менеджмента и маркетинга. При сложных процессах организационного управления, эти задачи целесообразно разделять и детализировать. В условиях развития отечественной рыночной экономики, наиболее «узким местом», нередко, предстает маркетинговая система предприятия. Как подсистема организационного управления, маркетинговая система, существует на каждом предприятии. Степень же ее развития и эффективности имеют, как правило, весьма значительные различия. На крупных и средних предприятиях, в организационном отношении, управляющим звеном предстают специальные службы и подразделения. На малых же предприятиях, как подсистема организационного управления, маркетинговая система обычно реализуется одним из руководителей. Маркетинговый подход является общепризнанным направлением в создании и реализации предприятиями продукции и услуг различного назначения. Так как неэффективная маркетинговая система предприятия ведет не только к упущенной выгоде, но и прямым убыткам. Проблемы эффективности системы маркетинга являются актуальными для всех участников процесса продвижения продукции (услуг) до конечного потребителя (торговцы, посредники, производители, разработчики и т.д.). При этом, каждое предприятия решает свои специфические маркетинговые задачи. Торговые предприятия, в связи со спецификой своей деятельности, уделяют маркетинговой системе самое большое внимание. А строительные, производственные и инновационные предприятия в меньшей мере используют возможности системы маркетинга. Создание эффективной маркетинговой системы

осложняется таким аспектом, как адресная направленность продукции, то есть тем, насколько адресно определяется сам характер продукции. С точки зрения развития системы маркетинга, рынки услуг, заметно уступают рынкам продукции. В основном это связано с особенностями услуг, такими как адресность характера, неотчуждаемость, неосязаемость, неспособность к хранению, к созданию запасов и т.д. Менеджмент и маркетинг предстают как основа деятельности любого предприятия. В общем случае на предприятии реализуются различные виды менеджмента и маркетинга, которые отражают различные объекты их приложения таких как персонал, финансы, страхование, торговля, производство, строительство, инвестиции, инновации, проекты, информация, знания и др. Взаимоотношения менеджмента и маркетинга определяются, и как две отдельные сферы деятельности предприятия, а так же, можно рассматривать маркетинг как часть менеджмента, которая ориентирована на отслеживание макроэкономической среды предприятия, его внешних факторов и внутренних изменений и т.д. Оба подхода не являются противоречащими друг другу, так как сложность процессов организационного управления требует оптимального разделения задач менеджмента и маркетинга. В результате чего процессы принятия решений являются более управляемыми, а сами решения обоснованными. Рассматривая взаимоотношения менеджмента и маркетинга необходимо отметить аспект двойственной направленности организационного управления. В этой связи различают менеджмент, ориентированный на индивида (здесь приоритетным фактором в профессиональной деятельности субъектов (менеджеров) является умение управлять персоналом) и менеджмент акцентирующий свое внимание на конкретной задаче (речь идет о деловой интуиции субъектов, которая определяется их умением осуществлять (индивидуально или при поддержке специалистов) постановку и решение этих задач). Маркетинг же, в широком понимании, связан именно со вторым случаем. Причем, различие между специалистом и менеджером обретает конкретный смысл. А именно, менеджер принимает директивные (непосредственно исполняемые) решения, а индикативные (рекомендательные) решения принимает специалист (в этом случае один и тот же субъект может выступать в разном качестве в зависимости от конкретной ситуации). Сложности формирования на предприятиях эффективно функционирующей системы носят объективный характер, при отсутствии финансовых или материальных возможностей для маркетинга. Тем не менее, при их наличии, субъективный фактор выходит на первое место. И здесь необходимо иметь целостную, рациональную, эволюционирующую концепцию маркетинговой системы предприятия. В заключение заметим, что разработка и реализация эффективной маркетинговой системы на предприятии является важнейшим направлением в совершен-

ствовании менеджмента.

Литература.

1. Лапыгин Ю.Н., Система управления предприятием, М, ИНФРА-М, 2010г.
2. Медынский В.Г., Инновационный менеджмент, М, ИНФРА-М, 2011 Г

Ахматов Х.А.

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОФИЛИАЛЬНОГО БАНКА

Иваново, Ивановский государственный химико-технологический университет (ИГХТУ), Кафедра финансов и кредита (ФиК)

Рассмотрение факторов, определяющих эффективность и степень влияния каждого из них, является одной из наиболее важных частей анализа эффективности. Факторы, определяющие эффективность, можно разделить на две группы:

1. Факторы, контролируемые менеджментом банка. Данная группа факторов отражает различия во внутренней политике банка и ориентации его деятельности.

2. Факторы, находящиеся вне контроля менеджмента банка. Данные факторы, отражающие структуру и динамику рынка, макроэкономическую ситуацию и деятельность государства, являются более стабильными, прогнозируемыми, чем факторы первой группы.

В современной экономической науке разработан целый ряд методов, позволяющих прямо или косвенно измерить эффективность деятельности банка. Выделим три основных группы методов измерения эффективности:

1. использование экономических коэффициентов в качестве переменных, отражающих эффективность работы банка;

2. эмпирические (экспертные) методики оценки эффективности работы банка;

3. методы, основанные на построении границы эффективности.

Рассмотрим подробнее состав каждой группы методов.

В мировой практике используется достаточно много коэффициентов, но, с точки зрения их взаимосвязи с эффективностью, их можно условно разделить на две группы [9]:

1. коэффициенты, непосредственно отражающие эффективность всей деятельности банка или эффективность использования того или иного ресурса;

2. коэффициенты, отражающие параметры работы банка и состояния отрасли, косвенно взаимосвязанные с эффективностью.

К первой группе коэффициентов относятся рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестиций.

Примером коэффициентов второй группы являются:

1. Коэффициенты, отражающие долю рынка, косвенно отражают эффективность деятельности банков.

2. Индексы конкуренции в отрасли.

3. Интенсивность использования трудовых ресурсов.

Преимуществами использования коэффициентов являются: простота интерпретации, простота расчетов, сравнимость, воспроизводимость.

Недостатком использования коэффициентного подхода является то, что она не позволяете учитывать все три базовые особенности эффективности (многофакторность, относительность, вероятностность).

Экспертные методики являются одним из наиболее часто используемых подходов к анализу различных показателей деятельности банков. Базовыми показателями, на основании которых строятся рейтинги банков, являются показатели ликвидности, устойчивости, и другие.

К преимуществам экспертных рейтинговых методик относятся следующие факторы: комплексный учет всей доступной экспертам микроэкономической и макроэкономической информации; доступ к внутренней информации банка.

Несмотря на общее признание, экспертные методики не лишены и целого ряда недостатков: субъективность полученных результатов; невоспроизводимость рейтингов; затруднительность использования рейтингов управляющим персоналом банка; несогласованность методик; сложность организации работы группы экспертов и дороговизна подобных исследований.

Методики, основанные на построении границы эффективности, получают широкое распространение в современных экономических исследованиях эффективности деятельности банков. При данном подходе эффективность работы банка оценивается путем его сравнения с «идеальным», который работает на пределе и наиболее оптимальным образом использует имеющиеся в его распоряжении ресурсы. Множество (гипотетическое) таких абсолютно эффективных банков получило название границы эффективности. Данный подход позволяет получить числовые значения показателя эффективности работы банков (в процентах). Значения показателя могут колебаться в интервале от 0 до 100%, причем стопроцентную эффективность имеют банки, находящиеся на границе эффективности.

К преимуществам данного подхода относятся [7]: объективность и воспроизводимость; возможность включения в модель одновременно любого количества факторов, влияющих на эффективность, и определять

значимость того или иного фактора; возможность сравнения банков на основе рассчитанных эффективностей.

К недостаткам относится наличие расхождений в оценках эффективности между различными методами. Построение границы эффективности само по себе является сложной задачей.

В ответ на возникшую на западе концепцию «высокорентабельной банковской деятельности» в России разработан системный подход к исследованию банковского бизнеса. Системный подход к анализу эффективности деятельности коммерческого банка должен включать сбалансированную систему показателей, учитывающих все существенные аспекты его деятельности. Главное отличие сбалансированной системы показателей от произвольного набора показателей заключается в том, что все показатели, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели и задачи банка и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам.

Таким образом, основным методическим подходом при оценке эффективности деятельности банка является анализ деятельности на основе балансовых обобщений, среди которых выделяют: капитальное уравнение баланса, уравнение динамического бухгалтерского баланса, модифицированное балансовое уравнение, основное балансовое уравнение. На основе подхода выбирается модель анализа.

Капитальное уравнение баланса («теория приоритета собственника») – анализ собственного капитала (СК) банка. В его основе лежит уравнение:

СК = Активы – Платные привлечённые средства [1.С.124]

Согласно этой теории анализ должен отражать положение собственника (акционеров), а модель анализа должна показывать изменение ценности собственного капитала банка.

Модели капитального уравнения баланса:

Экономическая отдача собственного капитала:

*ЭСК = Е * МП * УЭА * МК* [4.С.175.]

где ЭСК – экономическая отдача на собственный капитал, которая определяется как отношение посленалоговой прибыли и собственного капитала; Е – прибыльность, или отношение посленалоговой и доналоговой прибыли; МП – маржа прибыли, определяемая как отношение доналоговой прибыли и операционных доходов; УЭА – уровень эффективности использования активов, определяемый как отношение операционных доходов к активам; МК – мультипликатор капитала, или отношение активов к собственному капиталу.

Экономическое содержание экономической отдачи собственного капитала заключается в том, что она сочетает в себе показатели, отражающих эффективность управления налогами, эффективность контроля за

расходами, эффективность управления активами, эффективность управления ресурсами.

Мультипликативный эффект капитала (МЭК) банка заключается в возможности привлечения и эффективного использования платных денежных ресурсов. Для оценки МЭК используется следующая формула:

$$МЭК = (ЭР – УС) * МК$$ [2.С.107.]

где ЭР – экономическая рентабельность банка; УС – уровень процентной ставки по привлеченным платным средствам банка, который равен отношению процентных расходов к платным привлеченным средствам и выражен в процентах; МК – мультипликатор капитала, или отношение совокупных активов банка к его собственному капиталу.

Экономическая рентабельность определяется по формуле:

$$ЭР = \frac{П+ПР}{А} * 100\%$$ [3.С.98.]

где П – прибыль; ПР – процентные расходы; А – совокупные активы.

ДС рассчитывается по следующей формуле:

$$ДС = (н – УС) * СК$$ [1.С.132]

где СК – собственный капитал банка; н – общая рентабельность собственного капитал, определяемая как отношение прибыли к собственному капиталу банка; УС – уровень процентной ставки по привлеченным платным средствам, определяемый как отношение процентных расходов банка к платному привлеченному капиталу.

Экономическое содержание ДС – разница между уровнем дохода, получаемым банком на собственный капитал, и уровнем доходов, выплачиваемых по привлеченному капиталу, который обеспечивает компенсацию риска вложений для инвесторов (клиентов банка).

Таким образом, оценка банка на основе модели капитального уравнения позволяет оценить качество управления собственным капиталом банка и выявить деловую активность банка по использованию первоначально вложенного капитала, который должен приносить новый добавленный капитал или что, то же самое, – оценить приращение собственного капитала банка.

Уравнение динамического бухгалтерского баланса – факторный анализ прибыльности банковской деятельности на основе данных отчета о прибылях и убытках банка, в основе которого лежит уравнение:

$$Прибыль = Доходы – Расходы$$ [8.С.154.]

При мониторинге банковской деятельности это уравнение используется для оценки ее финансовой результативности. Модели уравнения:

Динамика объема и структуры прибыли по видам деятельности. При оценке прибыли банка производят группировку совокупной прибыли по направлениям ее получения. Оценка прибыли по видам деятельности производится по горизонтали и по вертикали.

Динамика и структура нормы прибыли на капитал. Норма прибыли на капитал банка – обобщающий показатель результативности деятельности банка – определяется как отношение прибыли к капиталу.

Модель расчета нормы прибыли на капитал:

$$\frac{\text{Пд/н}}{\text{СК}} = \text{МП}_{\text{СД}} * \text{УЭА}_{\text{СД}} * \text{МК} \quad [5]$$

где Пд/н – прибыль до налогообложения; $\text{МП}_{\text{СД}}$ – маржа прибыли, рассчитанная по совокупному доходу; $\text{УЭА}_{\text{СД}}$ – уровень эффективности использования активов, рассчитанная по совокупному доходу; МК – мультипликатор капитала.

Модель факторного анализа прибыли:

$$\text{П} = \text{СК} * \text{МП}_{\text{СД}} * \text{УЭА}_{\text{СД}} * \text{МК} \quad [4.\text{С}.182.]$$

где П – прибыль; $\text{МП}_{\text{СД}}$ – маржа прибыли, рассчитанная по совокупному доходу; $\text{УЭА}_{\text{СД}}$ – уровень эффективности использования активов, рассчитанная по совокупному доходу; МК – мультипликатор капитала

Таким образом, анализ деятельности банка на основе уравнения динамического баланса способствует выявлению параметров, влияющих на изменение прибыли банка, и позволяет регулировать размер прибыли и рентабельность собственного капитала банка за счет управления факторами, влияющими на прибыль и норму прибыли на капитал.

Модифицированное балансовое уравнение («теория выделенных фондов») – анализ оборотного капитала.

Активы = Пассивы [6.С.139.]

Модель анализа позволяет выявить оптимальное соотношение прибыльности и ликвидности банка, или определить, соблюдает ли менеджмент банка в активных и пассивных операциях необходимую диверсификацию и рациональность управления портфелем банка.

В рамках данной модели используются два блока анализа. Первый блок анализа образован показателями качества активов и пассивов коммерческого банка, их ликвидности, и может служить также для оценки финансовой устойчивости банка-заемщика. Второй блок анализа включает в себя оценку эффективности результатов деятельности банка, дополнительные или детализирующие показатели эффективности результатов, причины изменения основных показателей и детализацию факторов эффективности результатов деятельности.

Основное балансовое уравнение («теория приоритета предприятия») – анализ баланса банка, в основе которого лежит уравнение:

Активы = Собственный Капитал + Платные Пассивы [5]

В основе данного уравнения лежит принцип владения и распоряжения всеми активами, принадлежащими банку. Оценка эффективности деятельности банка на основе данной модели проводится на основе его сравнительного аналитического баланса.

В структуре сравнительного аналитического баланса выделяют баланс активов и баланс пассивов, отдельной строкой за балансом представляют собственных средств-нетто. Структура сравнительного аналитического баланса позволяет выделить отдельные активные и пассивные виды операций, дать оценку их значимости в структуре активов и пассивов, определить степень изменения их масштабов; выделить доходные, ликвидные и иммобилизованные активы; выделить собственные и привлеченные ресурсы банка. Оценка эффективности деятельности банка на основе данной модели предполагает исследование показателей финансовой устойчивости, деловой активности, эффективности управления и ликвидности банка.

Список литературы

1. Батраков Л. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учебное пособие. – М.: Логос, 2008. – 364с.

2. Буевич С. Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2008. – 320с.

3. Крылова А. В. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2007. – 240с.

4. Масленченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 399с.

5. Родионов С. Анализ эффективности деятельности банка. Методики, технологии, инструменты // Финансы и кредит. – 2010. – №30. – С.41-44.

6. Семибратова О.И. Банковское дело: учебное пособие. – М.: Академия, 2004. – 224с.

7. Тронин Ю. Банковский менеджмент: проблемы и решения// Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С.46-53.

8. Шеремет А.Д. Финансовый анализ в коммерческом банке: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. –256с.

9. Щербакова Г.Н. Основные направления экономического анализа в коммерческом банке // Банковское дело. – 2008. – №5. – С.44-48.

Буханцов В.В., Комарова М.В.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ – ЗОНА ПОГРЕШНОСТИ?

Иркутск, ВСГАО, ИГУ

Естественно, что вопрос о национальных особенностях и связанный с ним более практический вопрос о возможности и результативности заимствований, является одним из излюбленных для русских интеллектуалов на протяжении уже сотен лет. Политики во власти и «деловые

люди», как правило, апеллируют к чужому опыту постоянно, но выборочно. Есть только один тренд – заимствование идей, технологий, образа жизни с Запада. По умолчанию политические и экономические власти стремятся подобраться к западным стандартам. Соответствовать эпохе, соответствовать вызовам и времени, то есть быть «современным» можно только имея перед собой западный образец – «догнать и перегнать» - лозунг для амбициозных большевистских политиков, достичь через 15 лет Португалии – мечтания нынешних анемичных национальных квазилидеров.

Но есть вполне тривиальный вопрос, который почему-то не существует для политических и экономических практиков: а есть ли какая-то единая или единственная «современность»? По-другому и в более практической плоскости: какой, чей опыт ценен именно для нас?

Известно, что современный Запад стал таким замечательным и привлекательным для нас и мира потому, что прошёл через индустриальную и демократическую революции. Собственно, поэтому мы и можем говорить «запад».

Но более пристальный взгляд видит, что северные европейские страны не Америка. В Скандинавии и не только, огромную роль во всём играет государство. Оно по-прежнему остаётся демиургом. Оно жёстко регулирует рыночные отношение и занимает весьма солидную нишу в экономической жизни страны. Государство определяет рамки для всех социетальных отношений. Так называемое «гражданское общество» прорастает из государства. Ещё Г. Гроций (1583 – 1645 гг.) и Т.Гоббс (1588 – 1679 гг.) понимали государство и гражданское общество как тождественные сущности: люди делегируют собственную волю государству. Следовательно, по Гегелю, гражданское общество может рассматриваться как этап в развитии государственной формы. Северная Европа – самая развитая в экономической и политической сферах часть мира – так должно считаться именно с точки зрения крайней европоцентичной российской интеллигенции и власти – демонстрирует неразделяемую ткань всех институтов: от экономических и политических до семейных.

Англоамериканский Запад иной. Он иллюстрация к Т. Пейну (1737 -1809 гг.) - гражданское общество есть условие государства – и к Д. Локку, Ш. Монтескьё, А. де Токвилю, у которых общество противостоит государству, а свободная частная жизнь – государственной власти.

Тем не менее, не только российские «либералы» после крушения Советской России заговорили о безальтернативности «либеральной демократии» и «рыночной экономики», того, что есть на «Западе». Всё будет по Рорти: « …Нынешнее либеральное общество уже содержит в себе институты для своего совершенствования… западная общественная и политическая мысль … пережила последнюю концептуальную револю-

цию, в которой нуждалась» [6,63]. И распространится, в том числе, на родные пенаты. И дальше однородное человечество. Конец истории. Культурное единство.

Но ведь есть Н. Данилевский, А.Шпенглер, К. Ясперс, А. Тойнби. Но необязательно вспоминать об осевом времени, о цивилизациях плюралистов.

Вернёмся в Западную Европу. Современная Франция создавалась ценой тоталитарной демократии по-якобински. Скандинавия, Пруссия, Бенилюкс шли к современному состоянию с помощью государственной церкви.

Так какие же институции и социальные практики являются квинтэссенцией и кристаллизацией Запада? Британские, германские, скандинавские? Американские?

На наш взгляд, вопрос об учёте национальных особенностей в процессе использования заимствований давно решён отечественной социальной практикой. Наивный Родион Щедрин (композитору простительно) уже в конце 2007 года говорил: «Я был членом Межрегиональной группы народных депутатов, входил в Московскую трибуну. Там собрались лучшие умы – Алесь Адамович, Егор Яковлев, академик Сахаров, Анатолий Собчак, Юра Афанасьев… Люди без оглядки на возможные последствия говорили то, что действительно чувствовали» [4, 4]. Я бы добавил сюда Гайдара, Чубайса и прочие чувствительные натуры. Они, безусловно, разделили бы идею Лии Гринфельд о том, что есть четыре хороших национализма: американский, английский, французский, немецкий – и плохой, конечно, русский [3]. Очевидно, ради торжества идей демократии и рынка они разрушили государство и государственную экономику. Результат? Наиболее благополучная во всех отношениях Скандинавия имеет государственную квоту в 48-52 %, а Россия – 36-37% [1,16].

В России как проявление «рыночного фундаментализма», который куда опаснее…,чем любая форма тоталитаризма», по словам Дж. Сороса [5], до 2004 года вообще не задумывались о стратегическом управлении в экономике [2]. Понятно, что на фоне Индии и Китая с их перспективным планированием и пятилетними планами, заботой о развитии, Россия с её маниакальной борьбой с инфляцией и заботой о бездефицитном бюджете, выглядит в 2013 году экономическим недоноском.

На наш взгляд, выводы предельно просты. У страны должны быть чёткие национальные приоритеты развития и любые опыты, свои исторические, и чужие, современные, должны изучаться и внедряться в контексте собственных стратегических решений.

Мы считаем, что в России перезрела необходимость в собственной социальной стратегии управления развитием (ССУР), по отношении к

которой любые другие «стратегии» будут являться путями достижения системных задач в контексте ССУР.

Мы предлагаем следующее определение вводимого нами понятия:

Социальная стратегия управления развитием – атрибут института руководства (элиты), представляющий собой разработанную в элитной среде и проводимую правящей группой от имени общества политическую программу управления, для достижения долгосрочных целей развития, отражающих в снятом виде идеологические и мировоззренческие идеалы элиты, не всегда коррелирующие с социальными ожиданиями остальной части общества.

Для России, потерявшей почти четверть века в шатаниях по «мертвому морю», под водительством торговцев (компрадорской буржуазии), становится очевидным, что весь двадцатый век не был «ни чёрной дырой», ни выпадением из цивилизации. Понятно, что под «Россией» мы понимаем носителей национального смысла, национального самосознания. Но только сейчас под давлением обстоятельств эти люди, единичные экземпляры, из которых будет складываться национальная элита, начинают влиять на президента, как единственного потенциального носителя государственной воли. Так называемое ручное управление в России – один из тех моментов, которые всегда характеризуют русскую власть в эпоху кризиса и мобилизации усилий. Называть такой тип власти можно по-разному. Авторитаризм, гибридный режим, режимная демократия, если пользоваться неадекватным по отношению к отечественным реалиям западным языком. Мы предпочитаем говорить о русской системе.

Какой идеал, какая модель, в качестве цели, должны определять всё общественное развитие страны на отдалённую перспективу, в среднесрочном плане и в ближайшее время? И здесь мы вновь сталкиваемся с реальностью, не имеющей аналогов. С одной стороны, это, конечно, социализм двадцать первого века, с абсолютно понятными и разделяемыми подавляющим большинством россиян ценностями: свобода – справедливость – солидарность. С другой стороны, - великая держава. Не случайно, истончаются бредни о России – нормальной «Португалии», а вчерашние космополиты перекрашиваются в патриотов. По крайней мере, те из них, кто напрямую не является агентом иностранного влияния.

Отсюда, конечно, прямой мостик к советской России. Вот почему, кстати, никто так и не вытеснил с политической арены КПРФ. Вот почему подверглась «реорганизации» политическая партия «Родина». И вот почему реорганизованная «Родина» - «Справедливая Россия» задержалась на политической авансцене, но не в роли «второй ноги» денационализированной власти, а в роли политической силы подталкивающей Кремль к национализации элиты. Если на Западе социал-демократы то-

нут в безбрежной толерантности и опекают всяческие меньшинства, то в России современная социал-демократия обязана быть откровенно пророссийской, нравственно чистоплотной и консервативной, «национализированной».

Национализации элиты, медленно, но начинающаяся в России, наиболее простой, можно сказать, естественный тренд Путина. В традициях русской государственной власти мыслить категориями державности. Рассуждать о двух своих союзниках – армии и флоте. «Политика канонерок», на самом деле, устраивает все слои общества, в том числе национальную буржуазию. «Социализация» государства – куда более сложная задача. Слишком большой перекос произошёл в сторону крупнейшей и крупной буржуазии, а также паразитирующих на торговле и услугах слоёв, так называемых, предпринимателей. Тем не менее, и эту задачу предстоит решать. Тем более что вариантов мягкого социализма или народного капитализма в Европе хватает.

Задача демократизации режима через расширение властных полномочий не видится в качестве актуальной в ближайшее время. Ни людей, ни механизмов для подлинного распределения управленческих усилий в стране нет. Именно поэтому нужно идти не по пути погрома образования, а по пути восстановления советской системы с её широким охватом потенциальных руководителей и их продвижением по всем ступенькам образовательной и управленческой лестницы. Система образования и система политического и социального управления могут быть только национальными.

Список литературы:

1. Гринберг Р. Вскрыть копилку? Строить дороги или хранить деньги на чёрный день? //Аргументы и факты. – 2013. - №7. – С.16
2. Интервью с Андреем Клепачем: От свободы в России никто не отказывается.// NEWS.BCM.ru - российская интернет-газета новостей социальной тематики. [Электронный ресурс]. URL: http://news.bcm.ru/doc/54314 (дата обращения: 23.02.2013).
3. Национализм. Пять путей к современности.// Актуальные комментарии. [Электронный ресурс]. URL: http://old.actualcomment.ru/book/166/ (дата обращения: 23.02.2013).
4. Отечественные записки. – 2008. - №17.
5. Сигов Ю. Не бросайтесь в крайности. Ищите разумную альтернативу //Новые известия. – 1998. – 8 октября.
6. Rorty R. Contingency, Irony and Solidarity. – Cambridge, 1989.

Бурмистров А.Н., Ащеулов А.В.

О ВОЗМОЖНОМ МЕХАНИЗМЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПбГПУ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ

Исходные положения. Одним из требований государственных органов к деятельности университетов, в т.ч. к СПбГПУ, являются требования развивать научную и инновационную деятельность.

Однако СПбГПУ является, прежде всего, образовательным учреждением, основная деятельность которого – подготовка специалистов. Научная, инновационная, производственная деятельность являются видами работ, которые существенно отличаются от образовательной деятельности и требуют других технологий и специалистов.

Целесообразно использовать потенциал СПбГПУ для формирования и усиления положительных обратных связей между всеми видами деятельности: образовательной, научной, инновационной, производственной.

Для этого предлагаем создать Центр Делового Сотрудничества (ЦДС), который сможет реализовать возможности всех потенциальных участников инновационной деятельности, главным образом малых инновационных предприятий (МИП), созданных преподавателями Университета и имеющих значительный как опыт научной, инновационной и производственной деятельности, так и опыт привлечения к ней студентов и аспирантов.

О Центре Делового Сотрудничества (ЦДС). Предназначение ЦДС: Содействие поиску и инициированию, а также осуществление совместных инновационных проектов предприятий-участников.

Пояснение: У предприятий нашей страны есть потребность и спрос на новые технические и технологические решения, необходимые для поддержания или улучшения конкурентоспособности предприятий, что особенно актуально после вступления нашей страны в ВТО. Как правило, для удовлетворения этого спроса требуется разработка комплексных проектов, участниками которых являются предприятия, производящие разные виды продукции. Для таких проектов задача оценки идей, предпроектной проработки (требования, концепция, ТЗ), проектирования и т.п. являются очень сложными видами работ, требующими отдельного управления. Малым предприятиям поодиночке экономически тяжело прорабатывать перспективные вопросы в разных направлениях, но они заинтересованы в поиске заказов на перспективу.

Цели ЦДС соответствуют направлениям его деятельности:

- Осуществление совместных инновационных проектов, участниками которых являются действующие предприятия, подразделения Университета и другие.
- Увеличение объемов продаж и повышение эффективности предприятий-участников.

Направления деятельности ЦДС:

1. Поиск возможностей осуществления совместных проектов: ведение БД предложений предприятий, выявление потребностей и спроса потенциальных заказчиков на НИР, новую продукцию, технические решения и т.п., разработка и предложение предприятиям-участникам совместных проектов и др. (Это направление деятельности финансируется за счет взносов предприятий-участников делового сотрудничества. Остальные направления – за счет средств, поступающих от осуществления совместных проектов.)

2. Предпроектная оценка перспективных идей и возможностей совместной деятельности: предварительное описание потенциальных проектов, оценка ожидаемых результатов и ресурсов, определение возможных исполнителей, организация переговоров и т.п.

3. Управление совместными инновационными проектами с использованием современных технологий системного проектирования и управления проектами (ГОСТ Р ИСО 15288, ГОСТ Р 54869, серии стандартов ИСО 9000 и 10000 и т.п.).

4. Содействие предприятиям-участникам в улучшении их деятельности: анализ, формирование или улучшение стратегии предприятия, улучшение их бизнес-процессов, орг.структур и т.п., повышение квалификации сотрудников и др.

Ресурсное обеспечение ЦДС может поступать из следующих источников:

-ЦДС может стать структурным подразделением Технопарка «Политехнический».

-Часть средств, поступающих от осуществления совместных инновационных проектов.

-Часть средств, выделяемых государством на поддержку инновационной деятельности, которые сможет привлечь Университет из федерального или региональных бюджетов.

-Взносы предприятий-участников делового сотрудничества.

Все участники делового сотрудничества, участвуя в проектах, организуемых ЦДС, также получают средства от выполнения работ по своему направлению в рамках совместных инновационных проектов.

Бычков И.Г., *Мугатина О.В.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ВЫСТАВОЧНОМ БИЗНЕСЕ

г. Санкт-Петербург, ООО «РЕСТЭК УРАЛ», *ВНИЦ R&C

Предметом стратегии ценообразования являются принципы и методы ценообразования в выставочном бизнесе по всей продуктовой линейке в условиях рынка.

Целями стратегии могут быть обозначены:

1. Повышение доходов и прибыли:
- Максимизация текущей прибыли;
- Максимизация доли рынка;
- Максимизация доходов путем вывода на рынок новых технологий и know – how;

2. Повышение конкурентоспособности;
3. Повышение лояльности клиентов.

При ценообразовании учитываются:

1) Различия в подходах цена - продукт в зависимости от:
- типов проектов: B2B, B2C, B2G;
- географии: Москва, Санкт - Петербург, регионы, зарубежные проекты;
- конкурентной ситуации: монопольное положение на рынке, эксклюзивный вид продукта, высокая конкуренция, новизна продукта.

2) Тренды рынка: по отраслям, общему росту экономики, инфляции. *Если спрос позволяет - цены должны расти не меньше, чем на уровень инфляции.*

3) Возможности для непрямого повышения цен (с учетом трендов рынка):
- изменение валюты цены. *Предпочтение отдается валюте, имеющей средне- и долгосрочную тенденцию к укреплению.*
- работа со скидками и наценками. *Стремимся к ситуации максимальных наценок и минимальных (отсутствия) скидок. Норматив: сумма скидок не должна превышать сумму наценок.*
- связанные услуги («навязанные услуги»), пакеты.

4) Прямое максимально возможное повышение цен с учетом эластичности спроса.

5) Установка цен на определенный период, для возможности их изменения в зависимости от макроэкономической ситуации на рынке.

6) Повышение конкурентоспособности и защищенности за счет пакетов.

Ценовые стратегии на российском выставочном рынке.

Оценка современного состояния российского рынка такова, что цена квадратного метра крупных мероприятий ключевых организаторов является одной из самых высоких в Европе.

Между тем, из международного опыта мы знаем (по данным исследования AMR), что стоимость одного квадратного метра выставочной площади составляет:

- в Гонконг – 388$США;
- в странах Персидского залива – 376$США;
- в Великобритании – 315$США;
- в Бразилии – 307$США;
- **в России – 276$США;**
- во Франции – 231$США;
- в Германии – 195$;
- в США – 191$;
- в Италии – 150$США;
- в Испании – 141$США;
- в Индии – 115$США;
- в Китае – 109$США.

Низкая стоимость квадратного метра в Индии и Китае обуславливается большим количеством проводимых в стране выставок местного и регионального значения. Кроме того, в Китае стоимость квадратного метра выставочной площади различается для китайских экспонентов и иностранных: для китайских она значительно ниже, чем для иностранных, а по некоторым выставкам разница в цене достигает более 500$.

Основные причины высокого уровня цен в России являются:

- неразвитость материально технической базы выставчоно – конгрессной деятельности – недостаток мест проведения мероприятий современного уровня;
- высокая стоимость аренды площадей в крупнейших выставочных центрах;
- высокая стоимость жизни в крупнейших городах России.

В то же время, цены на региональных выставках остаются сравнительно низкими.

Структура цены участия в российских выставках.

Структура цены участия в российских выставках складывается из следующих составляющих:

- цены аренды выставочной площади;
- надбавок за тип и местоположение стенда;
- цен на дополнительное оборудование и услуги;
- регистрационного взноса.

Одним из наиболее распространенных на российском выставочном рынке методов ценообразования является метод надбавок, по которому к издержкам на продукт прибавляют надбавку, соответствующую обычной для данной отрасли норме прибыли или желаемому доходу от оборота. Метод следования за лидером зачастую применяют небольшие компании. Он предполагает руководство ценами конкурента и означает установление пониженных цен по отношению к их ценам.

Рыночный метод (в соответствии со спросом) применяется нечасто, так как требует предварительного определения зависимости спроса на участие от цены, что не всегда является простой задачей.

Российские выставочные компании сегодня широко применяют тактику дифференциации цен, которая включает в себя системы скидок, надбавок и штрафных санкций. Так, имеют место быть надбавки к цене стенда в зависимости от его типа и местоположения, штрафные санкции - в случае заказа стенда в более поздние, чем официально установленные организаторами сроки, в случае отказа от участия позже установленного договором срока.

Если выделить 3 стратегии ценообразования – высоких, средних и низких цен, то можно сделать вывод, что большинство выставочных организаторов придерживаются стратегии средних цен.

Стратегия высоких цен, как правило, применяется международными операторами, которые делают ставку на высокое качество предоставляемых услуг и позиционируют свои мероприятия соответствующим образом.

Чтобы снизить значимость ценового фактора, многие компании разрабатывают и внедряют программы лояльности клиентов, которые предполагают максимально индивидуализированную работу с клиентом. Этому способствует и развитие информационных технологий - возможность внедрения CRM-системы, доступность информационных ресурсов для клиента. Если учесть, что выставочный бизнес – это индивидуальные продажи, продажи сложного продукта, то необходимость таких программ очевидна и их актуальность только увеличивается.

Специалистами ГП «РЕСТЭК» было проведено исследование по программам лояльности клиентов российских и зарубежных компаний - организаторов выставочно - конгрессных мероприятий, и выявлены основные инструменты таких программ:

- дисконтные программы для постоянных клиентов (76%);
- дисконтно - накопительные программы (5%);
- бонусные программы (14%);
- дисконтно - бонусные программы (5%).

Отсюда мы можем сделать вывод, что два наиболее распространенных инструмента - это предоставление скидок и бонусные программы.

Скидки могут быть следующих видов:

- % скидки от стоимости выставочной площади участникам предыдущей выставки;
- скидки на выставочную площадь при раннем бронировании и ранней оплате;
- скидки при заказе большой экспозиционной площади.

Бонусы считаются более эффективным инструментом повышения лояльности, чем скидки, ввиду того, что бонус воспринимается клиентом как инвестиции в будущую покупку, а скидка - как вклад денег в уже сделанную.

Выставочные организаторы предлагают своим клиентам бонусные накопительные и бонусные единовременные карты.

Приведем некоторые примеры:

- система бонусных карт различного достоинства (серебряная, золотая и платиновая) в зависимости от количества участий;
- бонусная программа, которая рассчитывается в зависимости от суммы, вложенной компанией в мероприятие.

Основной задачей стратегии ценообразования на выставочном рынке, как и в рыночной экономике, является получение максимальной прибыли при запланированном объёме продаж. Ценовая стратегия должна обеспечить долговременное удовлетворение нужд потребителей, путём оптимального сочетания внутренней стратегии развития предприятия и параметров внешней среды в рамках долгосрочной маркетинговой стратегии.

Основные принципы ценообразования на дополнительные услуги.

Цена как фактор повышения конкурентоспособности услуг.

Дополнительные услуги - это еще одна значительная статья доходов организаторов выставки наравне с продажей площадей и рекламных услуг. При этом, формируя стоимость указанных услуг для экспонентов, компания - организатор может максимально использовать свое приоритетное положение. Зачастую это обусловлено тем, что, сокращая свои бюджеты, участники выходят на открытый рынок в поисках оптимального предложения по услугам. Таким образом, покупая площадь у организатора и оплачивая ему регистрационный сбор, участник вправе остальные услуги заказать у стороннего подрядчика.

Для решения этой проблемы была разработана комплексная система мер, включающая в себя и измененные подходы к ценообразованию:

А. Система скидок:

- увеличение объема доходов за счет привлечения новых клиентов;
- удержание существующих клиентов (поддержание лояльности);

- привлечение денежных средств на ранних этапах подготовки проекта.

Основная идея: разработка шкалы скидок в зависимости от объема заказанных услуг. При этом специальное предложение действительно при заказе и оплате услуг до установленного срока.

Б. Система бонусов:

- увеличение объема доходов за счет привлечения новых клиентов;
- удержание существующих клиентов (поддержание лояльности).

Основная идея: бесплатное оказание дополнительных услуг для определенных категорий клиентов (постоянных; оформивших большой заказ и т.д.). При этом в качестве таких услуг выбираются те, которые Организатор может оказать собственными силами без особых дополнительных затрат.

В. Система дифференцированных цен:

- создание барьеров для входа конкурентов на выставку;
- увеличение объема доходов за счет разного уровня цен на услуги.

Основная идея: предоставление разных цен для участников, осуществляющих самостоятельную застройку стендов, и участников, заказывающих аналогичные услуги у организатора. Как правило, это касается обязательных для всех услуг, на которые организатор может установить легальную монополию.

Г. Система «все включено»:

- увеличение количества участников, заказавших услуги у организатора.

Основная идея: предложение одной цены на комплекс дополнительных услуг (пакетное предложение). При этом при заказе аналогичных услуг в индивидуальном порядке общая сумма увеличивается.

Но при этом существует ряд сдерживающих факторов:

- экономика предприятия (компании - организатора);
- условия работы на площадке (часть услуг оказывается площадкой по ценам, на которые организатор не может влиять);
- статус мероприятия;
- собственные возможности организатора.

Конкурентоспособные цены на дополнительные услуги повышают привлекательность выставки для потенциальных экспонентов.

Основные принципы ценообразования на услуги по проведению мероприятий.

Цена как фактор доверия между заказчиком и исполнителем

Формирование цены на услуги по организации и проведению мероприятий - процесс сложный и трудоемкий. Как правило, с учетом ком-

плексного характера услуг, их стоимость формируется путем составления подробной сметы, отражающей основные пункты заказа клиента. При этом существуют разные методы расчета вознаграждения исполнителя.

В нашей практике мы используем «принцип транспарентных цен» (т.е. цен, максимально «прозрачных» для клиента).

Предпосылками использования «принципа транспарентных цен» являются:

- усиление конкуренции на рынке;
- участие в тендерах;
- увеличение опыта клиентов в участии в мероприятиях;
- желание установления долгосрочных и доверительных отношений с заказчиком.

При формировании цены по «принципу транспарентных цен» основными позициями являются:

- прямая стоимость услуг подрядчиков;
- стоимость услуг, оказываемых собственными силами;
- непредвиденные и операционные расходы;
- вознаграждение исполнителя.

Можно также привести другие возможные модели применения «принципа транспарентных цен»:

- прямая стоимость услуг подрядчиков + почасовая оплата сотрудников исполнителя + %;
- прямая стоимость услуг подрядчиков + консультационный сбор + %;
- прямая стоимость услуг подрядчиков + %.

Дополнительными способами повышения конкурентной привлекательности предложения можно считать:

- максимальную демонстрацию заказчику оказываемых «бесплатных» услуг (разработка организационной схемы проекта, подбор места проведения мероприятия и т.д.);
- предоставление дополнительных скидок за счет объема заказа;
- неценовые меры (индивидуальное сопровождение проекта, принцип «одного окна» и т.д.).

Результатом использования «принципа транспарентных цен» являются:

- выстраивание долгосрочных отношений с клиентами;
- повышение конкурентоспособности услуг;
- понимание непосредственной стоимости проекта.

Бычков И.Г., *Мугатина О.В.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСТАВОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

г. Санкт-Петербург, ООО «РЕСТЭК УРАЛ», *ВНИЦ R&C

Каждый год в России проводится большое количество выставочных мероприятий. По данным Российского союза выставок и ярмарок (РСВЯ), в нашей стране проходит около 2000 выставочных мероприятий, в которых принимает участие около 170.000 компаний.
Некоторые из выставок государство поддерживает административно (без выделения денежных средств), некоторые – финансово, выделяя на мероприятия бюджетные средства.

Какова реальная эффективность проводимых выставочных мероприятий для предприятий, входящих в ту или иную отрасль? Ежегодно, компании и организации, активно присутствующие на рынке, получают от организаторов выставок десятки предложений, связанных с их потенциальным участием в мероприятиях. Как выбрать наиболее эффективную выставку и принимать ли в них участие вообще? Насколько выставки действительно помогают в достижении стоящих перед предприятиями экономических задач?

В настоящее время, компанией Русском Ай-Ти Системс, выполнен первый этап исследований, результаты которого уже могут разрешить значительную часть поставленных вопросов.

Разработана методика определения ключевых показателей бюджетной эффективности выставочного мероприятия.

Использование данной методики, с одной стороны, окажет непосредственную помощь товаропроизводителям, сделает гораздо более эффективными их маркетинговые усилия, связанные с развитием, продвижением и сбытом своих товаров и услуг. С другой стороны, выполненная работа позволит количественно измерить экономические выгоды, получаемые государством при проведении выставок.

Важно подчеркнуть, что целью проделанной работы являлось получение практического инструмента, используемого в реальной работе организаций, вовлеченных в выставочную деятельность. Поэтому выгоды, полученные государством от выставок, в методике определяются на основе фактической величины прямых и отложенных налогов, получаемых бюджетами всех уровней - муниципальными, региональными и федеральным.

Описание методики определения ключевых показателей бюджетной эффективности выставок

В качестве субъектов выставочной деятельности выступают следующие группы:

1. Организаторы выставок;
2. Владельцы выставочных площадей;
3. Компании, оказывающие сервисные услуги для выставок;
4. Экспоненты;
5. Конечные потребители выставочного продукта – посетители выставок.

Практически, все данные субъекты ведут экономическую деятельность.

В настоящее время неотъемлемым атрибутом экономической деятельности является маркетинг.

Как известно, выставочная деятельность является инструментом маркетинга.

Таким образом, задача определения экономической эффективности выставки для ее субъекта, сводится к тому, чтобы измерить, насколько она способствовала сбыту его продукции на рынке.

Поскольку носителями всей информации, связанной с данным, конкретным субъектом выставочной деятельности являются люди, то для определения всех указанных выгод нужно использовать не только данные, указанные в финансово-статистической отчетности организаций, но и метод экспертной оценки, с последующей обработкой полученных ответов.

Необходимо уточнить, что под бюджетной эффективностью в настоящей методике компании Русском Ай-Ти Системс понимается интегральный показатель эффектов для бюджетов разных уровней, по итогам проведения выставки.

При оценке бюджетной эффективности учитывается изменение доходов бюджетных средств, обусловленных влиянием результатов выставочной деятельности, в том числе изменение налоговых поступлений от предприятий, на результаты деятельности которых, влияет выставочное мероприятие.

При сборе и расчете данных параметров требуется понимать, что выставка является инструментом длительного воздействия. Таким образом, методика оперирует некоторыми параметрами (например, такими, как суммы контрактов) которые возможно получить не ранее, чем по истечении 3-х месяцев после выставки (среднесрочная перспектива).

Экономические выгоды государства от выставочной деятельности.

Известно, что все свои экономические выгоды от выставочной деятельности государство получает опосредованно, через выгоды всех субъектов этой деятельности. Поэтому, для того, чтобы определить экономи-

ческие выгоды государства от конкретной выставки в количественном выражении, в методике используется следующий подход:

1. Методика определяет, в количественном (денежном) выражении, все выгоды, полученные всеми субъектами данной выставки.
2. Используя налоговое законодательство и данные фактических налоговых сборов от различных видов деятельности в тех или иных регионах, методика определяет степень экономической выгоды государства, получаемой от каждого участника выставки, по всем обозначенным группам выгод.

Методики определения эффективности выставок

Основной задачей оценки эффективности мероприятия является выработка критериев его эффективности, то есть количественных и качественных показателей.

Выставочная деятельность предполагает целенаправленную деятельность предприятия по участию в выставках, конечная цель которой – нахождение новых клиентов, закрепление отношений со старыми и, как следствие, заключение сделки, а также формирование и подержание имиджа фирмы.

Эффективность – это эффект (результат), соотнесённый с затратами на его получение. Таким образом, эффективность коммуникаций – это действия покупателей, являющиеся следствием приёма и восприятия информации, соотнесённые с затратами на мотивацию/стимулирование этих действий. Таким образом, под эффективностью маркетинговых коммуникаций, можно понимать не только сумму потраченных потребителями денег, разделенную на затраты, но и такие показатели как количество новых покупателей, появившихся у предприятия под влиянием коммуникаций или процент увеличения желаемой категории потребителей в общем количестве потребителей, соотнесённые с маркетинговыми затратами.

Выставка является уникальным инструментом маркетинговых коммуникаций не только с точки зрения предоставляемых ею средств продвижения продукции, но и с точки зрения многоплановости воздействия на потенциальных покупателей, поэтому и оценивать ее эффективность следует комплексно.

Для оценки эффективности участия в выставке разработана специальная система показателей КОИ (коэффициенты окупаемости инвестиций):

1. Затраты на установленные контакты: Объем инвестиций в выставку, деленный на общее число установленных контактов;
2. Затраты на впечатление: Объем инвестиций в выставку, деленный на суммарное количество посетителей стенда;

3. Процент перспективных контактов, приведших к покупке: Число продаж, деленное на общее количество установленных контактов;
4. Процент заинтересованных посетителей: Общее количество установленных контактов, деленное на общее количество посетителей выставки;
5. Продажи на рубль затрат: Общий объем продаж (за определенный временной интервал), деленный на объем инвестиций в выставку;

Только один из показателей КОИ является чисто экономическим, остальные показывают общий эффект воздействия на посетителей выставки. Именно поэтому систему показателей КОИ следует рассматривать комплексно. Такой способ оценки эффективности не только удобен, но и является, во-первых, серьезным инструментом маркетинга, во-вторых, источником информации для корректировки выставочной стратегии.

Методы определения эффективности проведённой или планируемой маркетинговой кампании:
1. Для сравнительного анализа полезен расчёт показателя эффективности расходов на маркетинговые коммуникации по сравнению с другими компаниями-конкурентами. Этот показатель CEI (cost efficiency index) вычисляется по следующей формуле:

$$CEI_{ij} = \frac{V_i}{E_i} \div \frac{V_j}{E_j},$$

где V_i и V_j – объём продаж фирм i и j соответственно за некоторый период времени, а E_i и E_j – объём затрат на маркетинговые коммуникации тех же фирм за тот же период.

CEI говорит о том, во сколько раз больше дают отдачу (в виде объёма продаж) маркетинговые расходы фирмы i по сравнению с маркетинговыми расходами фирмы j.

Этот метод, конечно, не идеален.
Одним из наиболее наглядных методов, который позволяет судить о конечной эффективности любой программы является анализ «затраты-выгоды».

Выигрышность такого анализа заключается в том, что он переводит в денежное соизмерение все затраты и выгоды по проекту.
При этом эффективным считается только тот проект, совокупная выгода от реализации которого превышает понесенные затраты.

При таком подходе должны быть приведены все затраты и выгоды по мероприятию, которые можно оценить в стоимостном выражении.

Эффективность выставки зависит от целей и задач, стоящих перед ней. Основные цели можно свести к трем видам:
- имиджевые;
- маркетинговые;
- коммерческие.

Эффективность участия в выставке следует оценивать отдельно по каждой из трех вышеуказанных позиций.

Выставка эффективна, если достигнуты имиджевые, маркетинговые и коммерческие цели участия в выставке, которые поставила себе компания. Выставка окупилась, если доходы от продаж клиентам, пришедшим через выставку, превзошли затраты на участие в выставке. Поэтому необходимо решить, что для компании в данной ситуации важнее – эффективность или окупаемость выставки.

Оценка эффективности достижения коммерческих целей. Чтобы оценить эффективность достижения коммерческих целей, необходимо ввести два показателя:

K = S/M – показатель привлечения потенциальных клиентов;

S – затраты фирмы на участие в выставке;

M – общее число установленных контактов с потенциальными клиентами.

R = S/N – показатель привлечения потенциальных партнеров;

S – затраты фирмы на участие в выставке;

N – общее число установленных контактов с потенциальными партнерами.

Оценка окупаемости выставки

K = S/R – коэффициент генерирования первичных покупок;

S – затраты на участие в выставке;

R – общая сумма покупок клиентов, впервые обратившихся в фирму после выставки;

K = S/R – коэффициент генерирования вторичных покупок;

S – затраты на участие в выставке;

R – общая сумма покупок клиентов, вторично обратившихся в фирму после выставки;

K = S/R – коэффициент окупаемости выставки;

S – затраты на участие в выставке;

R – общая сумма покупок впервые обратившихся клиентов + общая сумма покупок вторично обратившихся клиентов за заранее определенный период.

Выставка может не окупиться в рамках финансового года, но принести большую выгоду в более далекой финансовой перспективе. На рынке b2b наименьший срок, после прохождения, которого можно судить об эффективности участия в выставке – 3 месяца (ближнесрочная перспектива). Для некоторых отраслей b2b – не менее полугода (среднесрочная перспектива).

Простейшим методом оценки экономической эффективности участия организации в выставке является расчет коэффициента окупаемости инвестиций:

КОИ = S/P.

Для расчета экономической эффективности участия организации в выставке необходимо располагать следующей информацией:

- общая величина расходов на аренду, застройку, представительские и прочие расходы (P);
- список проработанных контактов после выставки (были ли заключены договоры и на какую сумму (S)).

Гамова Е.Е.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

г. Йошкар-Ола, Поволжский государственный технологический университет

Стратегия рыночных отношений и повышения качества продукции объективно создает условия для более тесной вертикальной интеграции молочного скотоводства, молокоперерабатывающей промышленности, обслуживающих отраслей (производственной инфраструктуры) АПК, специализированной торговли молокопродуктами в единую стратегическую организационно-экономическую систему молочного производства.

При стратегическом подходе к управлению целесообразно проследить стадии воспроизводственного процесса и их взаимосвязи в молочном подкомплексе, соответствующую последовательность реализации объективных целей, задач и функций подкомплекса. Последовательные технологические и организационно-экономические связи от производства сырья до реализации конечных продуктов образуют центральную часть внутренних связей подкомплекса: скотоводство молочного направления является источником сырья для молочной промышленности и на этапе переработки производится большая часть конечной продукции подкомплекса; с кормопроизводством, молочным скотоводством, молочной промышленностью и торговлей связаны фондопроизводящие отрасли (машиностроение и производство технологического оборудования) и отрасли, оказывающие необходимые услуги (ремонт оборудования, специализированный транспорт). Внешние связи подкомплекса характерны тем, что сюда поступает продукция и услуги многих межотраслевых комплексов народного хозяйства и других подкомплексов АПК [1,2].

Таким образом, молочный подкомплекс является стратегически приоритетной составной частью продуктовой структуры АПК. Сущность

его заключается в соединении всех стадий производства, заготовок, переработки и реализации молока и молочных продуктов в единый процесс, регулируемый системой производственно-экономических связей между его составляющими.

Стратегическое управление этим процессом представляется возможным с помощью организационно-экономического механизма. Под организационно-экономическим механизмом управления качеством молока и молочной продукции можно ввести понятие управляемого процесса, имеющего комплексный характер и заключающегося в учете и расчете совокупности различных факторов (аспектов), влияющих на конечный результат исследования: интегральное качество продукта. Интегральное качество продукта предполагает введение различных изменений в существующую систему и структуру определения качества, отражающих влияние отдельных факторов с целью создания, распространения и использования принципиально нового или модифицированного новшества, удовлетворяющего конкретные общественные потребности и дающего экономический и социальный эффект [3].

На качество молока и молочной продукции оказывает влияние ряд факторов, внешних (объективных) и внутренних (субъективных). Учет влияния всех групп факторов позволяет улучшить качество молочной продукции и сделать ее производство и реализацию эффективными.

1. Внешние (объективные) факторы, оказывающие влияние на качество молока как сырья, производимого сельхозпредприятиями.

На качество молочного сырья, поступающего на дальнейшую переработку, большое влияние оказывают исходные условия получения молока в хозяйствах всех категорий. Эти условия формируются как под влиянием природно-климатических условий (природно-климатическая зона, температурно-водный режим, почвенные условия и т.д.), так и под влиянием общего состояния сельскохозяйственного производства, специализирующемся на молочном животноводстве, производстве кормов, первичной обработке молока. Именно в этом блоке факторов, влияющих на качество молочной продукции, возникают наибольшие проблемы, так как состояние отечественного сельского хозяйства нельзя назвать стабильным и эффективным. Начиная с формирования молочного стада, сельскохозяйственные предприятия сталкиваются с финансовыми проблемами, нехваткой селекционного материала. Например, породная структура молочного стада в Республике Марий Эл выглядит следующим образом: чистопородные коровы: четвертое поколение – 50 %; третье поколение – 10 %; второе поколение – 30 %; первое поколение – 0 %; беспородные коровы – 10 %.

Влияние всех внешних (объективных) факторов сказывается на качестве производимого молока, которое в дальнейшем влияет на качество готовой продукции, получаемой при переработке предприятиях молочной промышленности.

2.Система внутренних (субъективных) факторов, оказывающих влияние на качество молочной продукции в процессе его промышленной переработке на предприятиях молочной отрасли.

Организационно-экономический механизм стратегического управления качеством молочной продукции помимо перечисленных выше внешних факторов, включает целый ряд аспектов, которые может учитывать и регулировать само перерабатывающее предприятие. Это так называемые внутренние или субъективные факторы. К ним могут быть отнесены:

1. Технологические факторы. От выбора и современности применяемых технологий в процессе технологической переработки молока и производства основных видов молочной продукции зависит их качество, цена и, следовательно, экономика предприятия в целом. Технология и ассортимент выпускаемой продукции также тесно взаимосвязаны, каждый вид молочной продукции имеет свою технологию производства, поэтому ее четкое соблюдение будет являться залогом выпуска высококачественной продукции. Даже технология упаковки готовой молочной продукции может оказать влияние на ее конечное качество (устойчивость упаковки в процессе производства и товародвижения, длительность хранения и т.д.).

2. Технические факторы. В условия научно-технической революции и научно-технического прогресса наличие, состояние и качество технологического оборудования и основных средств играют огромную роль. Большое значение для качества готовой продукции имеет состояние, степень обновления и модернизация основных средств.

3. Организационные факторы. Процесс стратегического управления качеством продукции сам по себе входит в систему организационных факторов. Но это лишь часть многочисленных организационных аспектов, включенных в организационно-экономический механизм. Трудно переоценить значение этой группы факторов для качества продукции. К ним относятся и организация технического и технологического обслуживания: состояние документации при сдаче-приемке молока и молочных продуктов; соблюдение стандартов и технических условий, санитарных правил, технологии и их совершенствование, технические осмотры и организация всех видов ремонта оборудования; порядок выявления и учета брака на предприятиях молочной промышленности и т.д.

4. Экономические факторы. Важное значение для обеспечения качества продукции имеют такие факторы как формирование издержек, ценообразование, распределение прибыли, инвестиции и др. Качество продукции в значительной степени зависит от правильного применения мер экономического стимулирования как предприятий и их подразделений, так и каждого рабочего, специалиста, руководителя. Государство стимулирует хозяйства через закупочные цены на сырье, которые формируются в соответствии с установленными в стандартах требованиями к качеству. Чем лучше качество, тем выше закупочная цена, тем выше заинтересованность коллектива и каждого его работника в улучшении качества продукции. Цены на сырье в свою очередь влияют на себестоимость, цену и прибыль готовой продукции. В основе формирования цен на молочную продукцию преобладают материальные издержки производства. Тем не менее, уровень их призван обеспечить не только возмещение материальных издержек, но и получение накоплений, необходимых предприятиям для расширенного воспроизводства и стимулирования производительности труда и качества продукции. Причем процесс улучшения качества продукции, как правило, связан с дополнительными издержками, которые должны компенсироваться через цену. Такой подход позволяет стимулировать улучшение качества продукции, заинтересованность предприятия производить ценные и необходимые обществу продукты [4]. Однако, экономические факторы влияния на стратегическое управление качеством молочной продукции становятся неоднозначными в связи с вступлением РФ в ВТО и связанные с этим изменения в политике ценообразования российских предприятий.

5. Социальные факторы. Стимулирование повышения качества продукции должно быть направлено на обеспечение действенности экономических рычагов хозяйственного механизма, поиска еще неиспользованных, а зачастую и скрытых резервов. К социальным факторам можно отнести формы морального и материального стимулирования за качество работы и продукции, острую проблему обеспеченности кадрами отрасли, уровень профессионализма и переподготовки кадров, качество труда, технологическую и трудовую дисциплину и др.

Совокупность влияния и внешних (объективных), и внутренних (субъективных) факторов сказывается на качестве молочной продукции и стратегическом управлении качеством выпускаемой продукции. Необходимо количественно оценивать последствия влияния групп факторов на экономические показатели деятельности предприятий молочного подкомплекса АПК и их стратегическое развитие. Данную задачу можно решать, применяя различные методы, например, методы экономико-математического моделирования и экспертные методы оценки качества продукции.

Литература:

1. Зинина Л.И. Организация и экономическая эффективность молочного производства. – Саранск: Изд-во Морд. ун-та, 1997. – 48 с.
2. Зинина Л.И. Эффективность развития молочнопродуктового подкомплекса и молочного рынка // Повышение социально-экономической эффективности агропромышленного производства: Тез. докл. – Саранск, 1995. – С.114-127.
3. Береславская В.А., Костромин В.Е. Стратегия развития предприятий: Научное издание. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2001.-182 с.
4. Харрингтон Д.Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Л.А. Конарева. – М.:Экономика, 1990. – 272 с.

Дронов Р.В.

КОРРУПЦИЯ В ОРГАНАХ ГОСУПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Одной из основных задач стоящих перед Российской Федерацией в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития, является повышение конкурентоспособности страны, основой которой должен стать высокотехнологичный сектор экономики. В свою очередь, развитие высоких технологий и обеспечение высоких темпов экономического роста неразрывно связаны с развитием инновационных проектов.

С позиции перспективности инновационной деятельности, вызывает интерес Интегральный рейтинг Всемирного банка, показывающий в какой стране легко быть предпринимателем, а в какой — нет. Все показатели связаны со степенью государственного вмешательства в работу частных компаний. Так, Россия за 2009 – 2012 годы переместилась в рейтинге с 118-й на 120-ю позицию и находится сегодня между Кабо-Верде и Коста-Рикой, а в 2006 году в рейтинге Всемирного банка мы занимали 97 место.

Среди основных препятствий в сфере повышения конкурентоспособности нашей страны находится коррупция в органах государственного управления. Вот уже более пятнадцати лет изучением коррупции в различных странах мира занимается международная независимая организация «Transparency International». На основе результатов исследований «TI» определяет индекс коррумпированности власти того или иного государства. Так, например, если по состоянию на 1999 год Россия имела один из самых неблагоприятных индексов коррумпированности власти,

занимая 82 место в списке из 99 стран, то в 2009 году ситуация принципиально не изменилась – мы оказались на 146 месте из 180 стран. За 2012 год индекс России чуть улучшился, и мы заняли 133 место. Широкомасштабная коррупция влечет разрушительные последствия для национального хозяйства – неэффективное расходование бюджетных средств, так как в проводимых конкурсах побеждают неэффективные участники; на руководящие позиции назначаются согласно имеющимся связям, а не профессиональным качествам; «позвоночное» право и т.д.

В этих условиях необходимо особое внимание уделить отечественной научной сфере, как источнику инновационного роста. Анализ статистических данных получается весьма безрадостным. Если посмотреть на потери в научной сфере России, то мы увидим, что численность персонала занятого исследованиями и разработками сократилась с 1061044 в 1995 г. до 735273 в 2011 г. Число организаций выполнявших исследования и разработки сократилось с 4099 в 2000 г. до 3682 в 2011 г. Таким образом, прослеживается следующая тенденция - в мире число научных работников/организаций растет, в России – падает. Если обратим внимание на качественный состав потерь в научной сфере — по секторам деятельности, то увидим, что за период 1995-2010 гг. государственный сектор сократился на 8%, высшего профессионального образования — на 7%, предпринимательский — на 40%, и только сектор некоммерческих организаций показал позитивные изменения, он увеличился в 4,6 раза. Однако, если мы посмотрим на ситуацию в других государствах, в области реализации национальной политики в научной сфере, то увидим принципиально иную картину, соответствующую принципу - «21 век — век Знаний». Еще одной существенной проблемой является возраст отечественных научных кадров. Ситуация с молодыми учеными в России крайне тяжелая. Так, средний возраст кандидатов наук около 50 лет, а докторов уже превысил 60-летний рубеж. Что же касается молодежной прослойки, то в стране около 400 докторов наук, которым меньше 39 лет. В свою очередь, если оценить физический объем выделяемых в России средств, то ситуация выглядит весьма позитивно — наблюдается стремительный рост расходов на 1259% за последние десять лет. Анализ финансирования национальной научной сферы и знакомство с аналогичными показателями по странам мира показывает, что внутренние затраты России на исследования и разработки в процентах к ВВП весьма скромны. Так, в нашей стране этот показатель равен – 1,16, в Канаде – 1,81, Франции – 2,25, США – 2,9, Японии – 3,26 и т.д. Кроме того следует помнить, что ВВП США составляет около 20%, ЕС - 23%, России - 3% от мирового ВВП.

Совершенно очевидно, что Россия находится в самом начале пути развития инновационного процесса и в условиях продолжающегося фи-

нансово-экономического кризиса, стремительно растущей коррупции и т.д., весьма полезным будет не только повысить объемы финансирования научной сферы и прозрачность принимаемых решений о поддержке тех или иных инновационных проектов, но и обеспечить эффективное внедрение передовых разработок. Разовые, сиюминутные жесткие меры в профилактике коррупции дают, в лучшем случае, минимальный эффект. Теневые экономические процессы имеют весьма сложный характер и требую комплексного подхода к их нейтрализации, опирающегося на богатый зарубежный опыт. Успех в реализации инновационных проектов неразрывно связан с эффективностью отечественной антикоррупционной политики, что в конечном итоге, позволит обеспечить высокие темпы экономического роста.

Исаева С.А.

О КАЧЕСТВЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ

г. Санкт-Петербург

В теоретических спорах о роли государства в экономическом процессе основное внимание уделяется абстрактной целесообразности проведения государственной экономической политики. Спор между сторонниками активной экономической политики государства и его противниками далек от своего завершения. Более того данная проблематика становится все более актуальной в связи с постоянно изменяющимися методами государственного регулирования, возрастанием экономических функций государства, появлением новых форм взаимодействия с рыночными механизмами. Изучение этих вопросов в теории крайне важно для решения острых практических вопросов, поскольку они имеют непосредственное отношение к формированию эффективной экономической политики.

Несмотря на то что со временем противников государственного регулирования становится меньше, их позиции достаточно сильны. Даже последний экономический кризис не убедил их в ущербности либеральных идей. Более того, активная антициклическая политика, которая спасла развитые страны от катастрофических последствий, оценивается ими сугубо негативно.

Даже в США, которые придерживаются наиболее либеральной модели экономики, уровень вмешательства государства в экономику в целях борьбы с кризисом был беспрецедентным Тем не менее либеральные

теоретики мгновенно отреагировали резкой критикой проводимой американским правительством политики. Институт Катона (мировой центр либертарианцев) представил публикацию в феврале 2009 г. письма группы профессоров, выступивших против антикризисной программы Б. Обамы. По их мнению, рынок в условиях глобализации и либерализации выполняет функции государства и не нуждается в улучшениях и регулировании, хеджирует возникающие риски. Они выступили за полный отказ от государственного контроля, минимизацию функций Центробанков, МВФ.

Теоретический спор об экономических функциях государства возник сразу с появлением экономической теории и не прекращается до сих пор, не утрачивая своей актуальности. При этом на втором плане остается не менее важная сторона проблемы. Возможность придания государству функций регулирования экономики зависит не только от общественной потребности, но и от состояния той структуры, которая будет выполнять эти функции.

В современных исследованиях сторонников государственного вмешательства в экономику, как правило, говорят о допустимых границах этого вмешательства, но эти границы на практике определены не только объективной общественной потребностью, но и развитостью государственных институтов, которые могут реализовать общественный интерес. Формирование институциональной среды для эффективного государственного регулирования процесс многогранный. Требуется решения целого комплекса проблем.

Одной из проблем, которую назовем первой, является уровень компетентности и уровень, а также характер мотивации государственного служащего, ответственного за проведение государственной экономической политики. Низкий уровень компетентности государственного служащего и недостаточный уровень мотивации сведет на нет все правильно просчитанные планы государственного вмешательства в экономический процесс. Поэтому должна существовать научно разработанная программа, направленная на решение этих вопросов, проводится целенаправленная и постоянная политика. Во многих развитых странах осуществляется тщательный отбор государственных чиновников, но особенно тщательно к этому относятся во многих азиатских странах. На этот фактор успеха проводимой государственно политики обращают внимание многие ученые: «Странам Юго-Восточной Азии удалось создать эффективную бюрократию, где высшие должности занимают наиболее способные люди».[1]

В нашей стране до сих пор не сложились институты, обеспечивающие формирование качественного государственного аппарата. Конкуренции за выпускников даже престижных учебных заведений среди гос-

ударственных органов не существует, а существует конкуренция за попадание в государственный аппарат управления, и побеждают в ней далеко не самые талантливые представители нации, поскольку принцип отбора строится на других критериях.

Что же касается мотивации государственных служащих, то ее результативность можно оценивать по уровню коррумпированности российской власти, о которой можно судить по международным и отечественным оценкам. Если смотреть на проблему объективно и без эмоций, то взятка становится в нашей стране обязательным условием воспроизводственного процесса, одним из ведущих конкурентных преимуществ российских производителей. Складывается ситуация, что в экономическом противоборстве побеждает не тот, кто экономически более эффективен, а тот, кто ближе к чиновнику, кто дал большую взятку. Вполне резонно возникает вопрос, а зачем в такой экономике для повышения конкурентоспособности, инвестиции в реальный сектор экономики, зачем повышать эффективность производства. В такой ситуации понятна причина инновационной пассивности частных предпринимателей.

Становится очевидным, что одним из аргументов против государственного регулирования экономики является низкое качество существующего в стране государственного аппарата. Но сводить качество государственного управления к уровню талантливости и образованности чиновников, мотвивированности, а также к их честности было бы однобоким подходом.

Не менее важную роль играет проблема сбалансированности интересов отдельных государственных структур между собой, а также интересов государства и общества. Можно представить себе как полное совпадение интересов государства и общества, так и полное их несоответствие. Несоответствие может возникнуть, поскольку государство – это инструмент, созданный для реализации общественных интересов, а не само общество, но инструмент не пассивный, а имеющий собственные интересы. С точки зрения формальной логики абстрактное государство должно исходить в своей политике из принципа сбалансированности удовлетворения потребностей всех социальных групп страны. Следует при этом оговориться, что речь идет не о равенстве, а о сбалансированности. Конкретное же национальное государство может на разных этапах представлять интересы какой-то одной группы.

Соответственно без оговорок отождествляя государственный интерес и общественный, вольно или невольно совершаем ошибку. Они могут в какой-то ситуации совпадать, а могут и не совпадать. Встает вопрос, в чем причина несовпадения. Дело в том, что интерес государства как определенной системы неоднороден, поскольку само государство состоит из отдельных элементов, каждый из которых имеет обособленный инте-

рес, который стремится реализовать, не считаясь с тем, что он может идти в разрез с интересами системы в целом. А, как известно сумма локальных оптимумов никогда не дает оптимум системы в целом.

Прежде всего, следует помнить, что государство – это чиновничий аппарат. Следовательно, объективно существуют личные интересы чиновников, которые могут играть как положительную роль, если они правильно сориентированы и существует эффективный механизм этой ориентации, так и отрицательную. В разных странах они играют разную роль, прежде всего в зависимости от зрелости гражданского общества. Они могут быть «слугами народа», а могут максимально использовать свое положение для личного обогащения, пренебрегая общественными интересами.

Для России эффективность государственного аппарата напрямую связана с созданием не просто механизмов обратной связи, а эффективных механизмов реального народовластия, которого в стране до сих пор нет. В такой ситуации государственный аппарат служил, и будет служить каким-то отдельным социальным и политическим слоям, а не обществу в целом.

1. Гуриев С., Егоров Г., Сонин К. Свобода прессы, мотивация чиновников и «ресурсное проклятие»: теория и эмпирический анализ //Вопросы экономики – 2007 - №4, С.7-8.

Касаткин Б .П., Паткин Р. Е.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Санкт-Петербург, СПбГУТиД

Стратегические правила, или деловая политика, включают такие виды управленческих решений, как определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений.

Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве. Они касаются таких вопросов, как определение цели и характера деятельности фирмы, ее отношений с государ-

ственными учреждениями, правовой формы и устава фирмы. Эти правила устанавливают владельцев фирмы, их права и ответственность, а также размер дивидендов, оплату высших управляющих и премиальные выплаты, схемы должностных окладов, лимиты капиталовложений, в пределах которых руководители могут распоряжаться финансовыми средствами фирмы.

Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения намеченных целей в рамках конкретного периода. Планы охватывают деятельность производственных отделений, поэтому принятие управленческих решений осуществляется в рамках своих планов. Преимущество планов перед правилами состоит в том, что они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. В американских компаниях планы являются важнейшим инструментом координации деятельности на крупных предприятиях в целях увязки стратегического и оперативного управления.

Обычный годовой плановый цикл в крупных фирмах США начинается с определения высшим руководством ориентиров плана для производственного отделения или стратегического центра хозяйствования (СЦХ), являющегося центром прибыли.

Производственное отделение СЦХ - это низовой уровень ответственности в фирме за законченный цикл хозяйственной деятельности, т.е. за разработку, производство, сбыт соответствующей продукции и услуг. Плановыми показателями для них являются объем продаж, прибыль, капиталовложения. Каждое производственное отделение или СЦХ после этого готовит детальный годовой план, который содержит прогноз по таким показателям, как объем реализации каждого вида изделия, доходы от новых изделий, издержки производства, прибыль, уровень занятости, капиталовложения.

Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем (вице-президентом), после чего по окончательному варианту принимается решение, которое становится обязательным к исполнению. Результаты выполнения плана периодически оцениваются руководителем производственного отделения. По итогам оценки принимаются решения о необходимости внесения корректив в плановые показатели или применения конкретных мер. О любых существенных отклонениях от плана руководство производственного отделения обязано информировать высшее руководство фирмы, которое может принять собственные решения, обязательные для выполнения.

Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласова-

ния со своими общими руководителями. Здесь реализуется горизонтальный способ координации в приятии решений в рамках утвержденный правил и планов.

Для целей координации довольно часто выделяются специальные лица в находящихся на одном уровне управленческой структуры производственных отделениях. В некоторых фирмах функции координатора выполняет руководитель проекта, отвечающий за осуществление конкретного комплекса работ и получающий полномочия принятия соответствующих решений. Довольно часто в производственных отделениях в качестве координаторов для принятия решений назначаются руководители, отвечающие за выпуск конкретного изделия. Чаще всего это относится к разработке новых изделий или разработке и выпуску изделий, части и компоненты которых изготавливаются в разных производственных отделениях. В таких случаях координатор выполняет функции руководителя, отвечающего за выпуск конечного продукта, и имеет право принимать решения по вопросам технологии, организации производства и сбыта.

Координатор-руководитель имеет право обсуждать проекты принимаемых решений с руководителями других производственных отделений и функциональных подразделений, но он не имеет административной власти, какую получают линейные руководители.

На целесообразность признания концепции кооперационного управления указывают следующие соображения:

1. Теория систем указывает, что увеличение количества активных связей любой системы, способной на саморегуляцию, увеличивает ее способность успешнее адаптироваться к изменениям окружения. Признание концепции о кооперационном распорядительстве содействует активизации заметного количества связей в организации.

2. Внедряя концепцию кооперационного распорядительства, мы тем самым увеличиваем управленческое содержание кооперационных связей, повышаем их значимость и надежность. Это в свою очередь повышает доверие к этим отношениям; создаются предпосылки для активизации кооперационных связей, и тем самым уменьшается нагрузка субординационных распорядительных связей.

3. Активизация кооперационных связей ведет к уменьшению трудовых затрат при решении управленческих ситуаций. Из-за уменьшения длины распорядительных связей одна кооперационная связь может заменить 4-10 линейных связей. Увеличивается соучастие работников в управленческой деятельности. Это ведет к повышению интереса подчиненных к деятельности организации; повышается трудовая мораль, инициатива и лучше используются интеллектуальные возможности членов организации.

5. Изменяются отношения ответственности. Учитывается ответственность перед коллективом в сравнении с ответственностью перед непосредственным руководителем. Менее актуальным станет то, перед кем является исполнитель ответственным, и более актуальным - за что он является ответственным. Это повышает эффективность труда, особенно среди высококвалифицированных работников, которые хорошо представляют себе цели организации и имеют высокую мотивированность для их достижения.

Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе и иметь в своем составе представителей разных функциональных подразделений и специализированных производственных отделений. Во главе группы, создаваемой иногда в форме комитета или комиссии, назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы или общим руководителем. Вместе с тем члены группы продолжают находиться в подчинении у своего руководителя.

В матричных же структурах, в отличие от двух предыдущих горизонтальных механизмов, руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений. Возникает сетевая структура, позволяющая принимать решения во все более усложняющихся условиях, касающихся все более сложных проблем.

Касаткин Б .П., Паткин Р. Е.

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Санкт-Петербург, СПбГУТиД

В процессе принятия стратегического управленческого решения имеет место асимметричность информации. Асимметричность информации обусловлена самим принципом противопоставления внутренней и внешней и внешней сред фирмы. 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.

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. 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 и, во-вторых, к закреплению сложившейся структуры фирмы и возможности ее совершенствования в качестве одной из стратегических задач.

Возникающее противоречие между асимметричностью информации и требованием равного максимального доступа к ней в условиях рыночного хозяйства можно разрешить так: предсказуемость поведения фирм в качестве субъектов внешней среды и непредсказуемость стратегических решений каждой экономической организации. Только таким образом и может осуществляться прогресс, связанный с создание новых продуктов, технологий, организационных структур.

Принятие стратегических решений как сфера деятельности. 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. Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий. На втором - стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. На третьем - анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Стратегия должна быть максимально ясной. (Например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственный графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала). Далеко не каждое предприятие может позволить себе практиковать стратегический менеджмент и принимать стратегические решения. 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.

Замечено, что структуры, построенные по принципу традиционного холдинга, далеко не всегда могут предложить серьезную стратегию его развития. Это во многом объясняется тем, что уровень принятие 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 подразделения холдинга. Акционеры и высшие менеджеры по-разному смотрят на одни те же решения. Собственники чаще 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.

В результате борьбы долей капитала принимаются решения, преследующие корыстные интересы той или иной части целого, но не способствующие развитию организации как единого целого. Правильное стратегическое решение для какой-либо организационной единицы обычно не является таковым для фирмы в целом. Это происходит потому, что смешиваются функция координации и функция выработки стратегии. 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.

В условиях ограниченного выбора наиболее подходящим для фирмы представляется 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; не препятствовать поступлению во внешнюю среду достоверной и своевременной информации о работе фирмы (за исключением стратегической).

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.

Князьнеделин Р. А.

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЫБОРА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАКАЗА С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ РИСКА ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

г. Вольск-18, ФГКУ «33 ЦНИИИ МО РФ»

Одним из основных условий достижения высокой эффективности проведения торгов является обеспечение максимальной конкуренции на основе равного, открытого и справедливого отношения к участникам конкурса. Для этого необходимо разработать справедливые и разумные требования к квалификации поставщиков и критерии их оценки, которые бы, с одной стороны, гарантировали участие в конкурсе достаточно квалифицированных поставщиков, а с другой стороны, не приводили бы к значительному снижению конкуренции между ними.

Анализ квалификации поставщиков возможен как с проведением предварительного квалификационного отбора (предварительной квалификации), так и без него. В последнем случае изучение квалификации поставщиков проводится в процессе проведения конкурса. Поскольку процедуры и критерии анализа квалификации поставщиков в этих случаях не будут существенно отличаться, далее будем рассматривать предварительный квалификационный отбор.

В процессе принятия решения о необходимости определения квалификационного уровня участников конкурса у организатора торгов возникают следующие проблемы.

1. Какие требования нужно установить для определения уровня квалификации потенциального поставщика?

2. Каким образом и на каком уровне установить «пороговые» значения квалификационных критериев?

3. Как провести оценку соответствия возможностей поставщика установленным требованиям организатора конкурса?

Следует акцентировать внимание на том, что необходимость в проведении предварительного квалификационного отбора возникает только в случаях закупки сложных или дорогостоящих товаров и в случае закупки работ и услуг. Именно от требований и свойств, предъявляемых к закупаемой продукции (товаров, работ, услуг), будет зависеть набор квалификационных критериев. Итак, перед каждым организатором конкурса возникает задача на основании общих законодательных требований и свойств закупаемого товара, работы или услуги сформировать систему конкретных показателей для предквалификационного отбора, которая позволит объективно изучить потенциальные возможности претендентов на выполнение государственного контракта.

Принципиально важным моментом является понимание предмета закупки: закупка товаров определяет ряд квалификационных критериев, направленных на изучение качества товаров, потенциала поставщика по производству товаров и его преимуществ по отношению к другим поставщикам; проведение же закупок, работ и услуг в первую очередь вызывает необходимость изучения кадрового состава и его адекватности предлагаемому заданию. В целом все квалификационные требования, с учетом законодательных норм и предмета закупки, можно объединить в укрупненный набор показателей или интегрировать их в один *комплексный показатель*, который может служить основой для проведения качественного отбора поставщиков.

Вышеуказанный предварительный отбор поставщиков проводится членами конкурсной комиссии на основе информации, получаемой при изучении документов, представленных поставщиками в соответствии с указанными в перечне информационных карт конкурсной заявки. При этом должностным лицам органов управления нередко приходится готовить управленческие решения в условиях недостоверной (заведомо ложной, существенно неполной или существенно неточной) информации, что является следствием недобросовестности поставщиков, частых изменений законодательства, конъюнктуры рынка и др.

Следовательно, оказавшись в этих условиях, должностные лица не могут с абсолютной уверенностью предсказывать последствия принимаемых решений, и вынуждены учитывать вероятности событий и идти на *риск*. В результате допускаются непреднамеренные ошибки в процессах анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения целей государственных закупок.

При реализации управленческого решения также возможны непредвиденные ситуации, затрудняющие точное его выполнение в соответствии с установленными процедурами. Следствием этих процессов являются несовпадения фактических результатов управленческих реше-

ний с плановыми показателями. Они могут быть даже противоположными, например, в случае размещения госзаказа у неизвестного и непроверенного поставщика.

В количественном отношении неопределенность подразумевает возможность отклонения от ожидаемого результата или среднего значения как меньшую, так и в большую сторону. Такая неопределённость называется «спекулятивной», в отличие от «чистой» неопределенности, предполагающей возможность только негативных отклонений. В современной экономической теории в качестве «индикатора» или «двойника» неопределенности, выражающейся в недополучении желаемых результатов, выступает *категория риска*.

Различие понятий «риск» и «неопределённость» – это различие трактовок, связанное с условием: известны ли субъекту, принимающему решение, количественные вероятности наступления определённых событий или нет. Если риск характерен для экономических систем с массовыми событиями, то неопределённость присутствует, как правило, в тех случаях, когда вероятности последствий приходится определять субъективно из-за отсутствия статистических данных за предшествующие периоды. Такой подход к интерпретации категорий риска и неопределённости принят в неокейнсианской традиции, а неоклассическая школа считает эти понятия тождественными.

«Спекулятивной» неопределенности соответствует динамический риск, а «чистой» неопределенности – статический риск. Риск есть обратная сторона свободы выбора: отсутствие альтернатив означает и отсутствие риска. В отличие от неопределенности вообще, риск является измеримой величиной, его количественной мерой служит вероятность неблагоприятного исхода. Риск и неопределенность имеют одни и те же корни и измеряются в одних и тех же единицах. Кроме того, они могут переходить друг в друга. Переход неопределенностей в риски рассмотрен выше. Переход рисков в неопределенности происходит в том случае, если имеется несколько управленческих решений, следующих друг за другом, тогда риски предшествующих управленческих решений становятся неопределенностями для последующих управленческих решений. Что очевидно при использовании госзаказчиком таких способов закупок как проведение двухэтапных, закрытых и специализированных конкурсов.

Неопределенность и риск рассматриваются как явление и как процесс. Как явление неопределенность представляет собой набор нечетких или размытых описаний объектов или процессов, взаимоисключающей или недостаточной информации. Сюда относятся и обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажорные), т. е. чрезвычайные и непредсказуемые при данных условиях события, возникающие помимо

воли и сознания конкретного должностного лица, в результате действия которых изменяется намеченный ход событий.

Так, при заключении государственного контракта на выполнение государственного оборонного заказа по поставкам нефтепродуктов для федеральных государственных нужд, к форс-мажорным обстоятельствам относятся следующие события: стихийные бедствия природного характера (землетрясения, наводнения, пожары, снежные заносы и т.д.), забастовки, диверсии; запретные меры органов государственной власти, а также другие, признанные таковыми арбитражным судом.

Риск определяет соотношение двух полярных результатов, полученных от реализации управленческого решения: отрицательного (полное невыполнение) и положительного (достижение запланированного). Обычно риск оценивается дискретно либо как соотношение пары чисел (например, 1:9; 20%:80%), либо как процент отрицательного исхода (например, 0,01%), Например, риск 2:8 означает, что только двух случаях из десяти решение не будет реализовано; риск 10% означает, что на 10% не гарантируется положительный исход принятого решения; риск 50%:50% означает равную вероятность как отрицательного, так и положительного исхода процесса.

При низком уровне неопределенности риск растет незначительно, и им часто можно пренебречь. Средний и высокий уровни неопределенности существенно повышают риск получения отрицательного результата. Сверхвысокий уровень неопределенности не оставляет надежды на положительные результаты.

Неопределенности, влияющие на процесс выработки управленческого решения, по объему недостоверной, неточной или отсутствующей информации можно разделить на четыре уровня: 10-15 % – низкий, не влияющий на перечень и содержание типовых процедур выработки и принятия управленческого решения; 40-50 % – средний, не влияющий на перечень, но требующий пересмотра содержания процедур выработки и принятия управленческих решений; 70-80 % – высокий, требующий пересмотра перечня и содержания процедур выработки и принятия управленческих решений; 90-100 % – сверхвысокий, находящийся вне понимания должностного лица для выработки и принятия управленческих решений.

Критерием управления неопределенностью является, в общем случае, не уменьшение рисков, а повышение эффективности и качества управленческого решения.

В целях определения преимуществ и недостатков одних типов управленческих решений над другими в условиях неопределённости, и выбора наиболее эффективного для конкретного способа закупок, проведём разделение и систематизацию управленческих решений по двум

критериям: уровень неопределенности и характер управленческой деятельности. Полученные результаты типологического анализа сведены в матрицу (рис. 1).

Уровни неопределённости				
Сверхвысокий	А4 Решений нет	Б4 Неэффективные решения	В4 Сверхэффективные	
Высокий	А3 Неэффективные решения	Б3	В3 Эффективные решения	
Средний	А2	Б2 Эффективные решения	В2 Эффективные решения	
Низкий	А1 Эффективные решения	Б1 Эффективные решения	В1 Неэффективные решения	
	Стабильный	Корректирующий	Инновационный	Характер управленческой деятельности

Рис. 1 – Матрица эффективности выработки
и принятия управленческого решения в системе государственных
конкурсных закупок (А2, Б3 и В4 – переходные области)
Источник: разработано автором.

Стабильный характер управленческой деятельности определяется выполнением типовых процедур конкурсных закупок при слабых возмущающих воздействиях внешней и внутренней среды. Корректирующий характер управленческой деятельности характерен при средних возмущающих воздействиях внешней и внутренней среды, когда лицу, принимающему решения, приходится изменять (корректировать) ключевые процессы в выработке и принятии решений. Инновационный характер управленческой деятельности необходим при сильных изменениях, происходящих во внешней или внутренней среде госзаказчика. Он характеризуется постоянным поиском и реализацией новых процессов и технологий для достижения целей государственных закупок.

При низком уровне неопределенности (см. рис. 1) большее место занимают эффективные решения, так как при стабильном и корректирующем характере деятельности (области А1 и Б1) должностное лицо будет принимать обоснованные решения с отрицательным минимальным

риском реализации. И лишь при инновационном характере деятельности (область В1) детерминированная информация и отработанные методы будут тормозить процесс принятия новых решений – новые решения не нужны.

При среднем уровне неопределенности имеются две области эффективных решений (Б2 и В2). Этот уровень хорошо сочетается с корректирующим и инновационным характером управленческой деятельности.

Высокий уровень неопределенности не сочетается со стабильным характером управленческой деятельности, поэтому в области А3 преобладают неэффективные решения. Данный уровень хорошо сочетается с инновационным характером управленческой деятельности, при котором лицо, принимающее решение, настроено на подготовку новых решений, а не на использование имеющихся. При сверхвысоком уровне неопределенности имеется возможность получить диаметрально противоположный результат: от невозможности подготовить и реализовать решения до сверх эффективных решений (область В4). На этом уровне в основном формируются неэффективные решения, так как трудно воспринимаемая, ненадежная информация существенно затрудняет принятие правильных решений.

Таким образом, приведенная матрица определяет условия подготовки эффективных управленческих решений. Эта матрица также может служить инструментарием для анализа и оценки управленческой деятельности.

Список использованной литературы

1. Козин М.Н. Интегральная модель выбора поставщика Государственного оборонного заказа с учетом фактора риска // Финансы и кредит. 2006. № 29. С. 75–81.

2. Козин М.Н. Организационно-экономические основы развития системы Государственного оборонного заказа // Экономические науки. 2007. № 29. С. 74–78.

3. Курбанов А.Х. Методика оценки эффективности деятельности сторонних организаций, привлекаемых в рамках аутсорсинговых контрактов // Фундаментальные исследования. 2012. № 6-1. С. 239–243.

Кудрявцева Е.И.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОСТРАНСТВО СУБЪЕКТИВНОСТИ

Санкт-Петербург,
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Идеология стратегического менеджмента ориентирует на признание ключевой роли субъекта в развитии той или иной организации. Стратегия – система представлений о способах достижения потребного будущего, и как любая система представлений имеет определенные характерные особенности. Исследования двух последних десятилетий все более убедительно показывают, что в любой стратегии можно обнаружить проявления всех известных ограничений системы представлений: смещение фокуса внимания, игнорирование фактов, придание разной субъективной значимости объективно однородным явлениям, объединение разнородных явлений в единую концептуальную систему и т.д. Проблемы стратегического менеджмента стали все более походить на задачи когнитивной психологии, активно разрабатывающей вопросы формирования человеческого знания и его использования как основного производительного ресурса. С конца 1990-х годов стало ясно, что такие явления как стратегический менеджмент, организационное поведение и управление человеческими ресурсами являются тесно переплетающимися реалиями, в которых все сложнее обнаружить традиционные для классического менеджмента четкие разграничения субъекта, объекта и предмета управления.

Необходимость объединения представлений исследователей различных специальностей о сути стратегий, способах их формирования и реализации впервые была ярко показана в работах Д.Канемана [6], получившего за них Нобелевскую премию. Наряду с ним иные исследователи, такие как Д.Хдкинсон и Ч.Сперроу [4], ярко демонстрируют принципы когнитивного влияния на стратегический менеджмент как на уровне топ-команд, так и на уровне отдельных менеджеров. Основными проблемами когнитивного влияния выступают такие как: когнитивное разнообразие, заключающееся в принципиальном различии системы базовых представлений отдельных менеджеров, работающих в командах, различие в содержании краткосрочных и долгосрочных критериев деятельности, ориентация на оправдавшие себя прежние подходы, и иные проблемы, связанные с реализацией отношений, убеждений и персональных склонностей. Иными словами, персональная позиция менедже-

ра становится определяющей в стратегическом менеджменте, и возникает вопрос о возможности ее определения и изменения в том случае, если могут быть выявлены негативные влияния персональной позиции на организационную стратегию, ее содержание и реализацию.

Признание усиливающейся роли субъектных характеристик в современном менеджменте подтверждается еще с одной стороны. Речь идет о развитии новых направлений менеджмента, в которых индивидуальные особенности признаются определяющими и воспринимаются как основной – энергетический и информационный - ресурс бизнеса. Одно из них - agile-management [1]. Это направление зародилось благодаря интенсивному внедрению новых компьютерных технологий в менеджмент вообще и особенно - в управление человеческими ресурсами. Новое поколение специалистов, вторгшееся в устойчивое пространство менеджмента, внесло в него не только свои технологии, но и свои подходы, среди которых - идея agile: легкость и гибкость, достигаемая привлечением всех желающих к участию в разрешении организационных проблем.

Ст. Деннинг [3] перечисляет основные направления развития agile:

- изменение приоритета от зарабатывания денег на удовлетворение интересов заказчика;
- смещение фокуса внимания с вопросов стоимости на вопросы ценностей;
- превращение руководителей из контролеров в помогающие и поддерживающие развитие других;
- изменение организационных коммуникаций от режима команд к практике диалога;
- изменение процедур с бюрократической модели к взаимодействию.

Agile-подход, изначально созданный разработчиками программного обеспечения, все активнее подхватывается специалистами в других областях. Основные идеи agile изложены в Манифесте [7], содержащем четыре важных заявления:

- личности и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты;
- работающий продукт важнее, чем полная документация по нему;
- сотрудничество с заказчиком важнее, чем контрактные обязательства;
- реакция на изменения важнее, чем следование первоначальному плану.

Внедрение телекоммуникаций позволило изменить организационную среду, практически полностью сняв барьеры, разделяющие людей в традиционных организациях – подразделения, статусы, территории. Вовлеченность сотрудников теперь легко измерить – стоит только сформи-

ровать внутреннюю сеть и оценить, какие запросы формулируют сотрудники, какие темы их интересуют, какими сведениями они хотели бы воспользоваться. Добровольный интерес позволяет каждому проявить и реализовать свою позицию и тем самым и показать другим, и самому обнаружить, насколько его деятельность совпадает с тем, что называется компетенциями.

Современные исследования показывают, что стратегический менеджмент во всех своих проявлениях – и как новые системы обмена знаниями и как системы обратной связи и взаимной заинтересованной оценки – зависит от того, может ли компания создать на своей основе понимающую сеть [2]. Понимающая сеть – это и есть менеджмент в стиле agile, где информация быстро аккумулируется, оценивается, развивается и применяется, где каждый готов поставить себя в позицию исполнителя в то время, когда обращение сформулировано без персонификации (как в любой социальной сети). Готовность включиться в реализацию чужого запроса, активность, направляемая на развитие конструктивного взаимодействия, стремление поделиться своими идеями, предложениями и находками – вот основные проявления agile в условиях не только современной организации, но и общества в целом. Agile – это гибкость, пластичность, легкость структуры, поддерживающей любой процесс. Это – способность включиться в решение задачи в тот момент, когда есть неудовлетворенный запрос, это готовность активного поиска такого запроса.

Динамика развития различных отраслей менеджмента свидетельствует о том, что их некогда важная дифференциация (в частности – разделение менеджмента продукта и менеджмента персонала) в настоящее время выглядит весьма условной. Чем больше создается различных управленческих технологий, чем большее число людей вовлечены в процесс управления, тем больше становится понятным, что эффективность деятельности будет связана не столько с тем, чем располагают исполнители, сколько с тем, что именно и как они понимают в процессе своей работы. Индивидуальные концепты легко подвергаются внешней критике, когда они оказываются предметом активного обсуждения, и у человека появляется возможность получить on-line реакцию на свои действия или высказывания. Современные технологии организации связи и взаимодействия позволяют включить в критическую работу по пересмотру концептов огромное число людей, ранее никак не связанных между собой. Каждая позиция может быть ценной, оказавшись в центре внимания, а любое действие может быть мгновенно оценено как адекватное или нет, стоит только включиться в неограниченную сетевую коммуникацию, обеспечивающую механизм краудсорсинга [5]. Это новое социальное явление, которое ориентировано на простую идею – у сообщества

всегда больше знаний и всегда более объемные представления о чем-либо, чем у отдельного человека. Готовность ориентироваться на других людей заключается не только в том, чтобы видеть в них потенциальных или реальных заказчиков собственной деятельности, но и доброжелательных соучастников.

Agile-подход и краудсорсиг – явления одного порядка, стартовавшие в среде людей (специалистов и любителей), ориентированных на современные технологии. Именно они наиболее активно показывают, что знания можно расценивать как добавленную стоимость [8], но только в том случае, если они конвертированы в действия, потребность в которых рефлексирована другими людьми. Критерии эффективности менеджмента и эффективности отдельных менеджеров задаются не ими самими и могут заключаться совсем не в тех параметрах, которые менеджеры (в силу своей профессиональной специализации) считают главными.

Управленческая деятельность в компаниях конструируется поразному, а различные когнитивные инструменты (образы, метафоры, модели компетенций), традиционно используемые для управленческий построений, начинают осознаваться как ключевые ресурсы развития управленческой эффективности. Они, используемые как основания управленческого конструирования, могут создавать различные эффекты – уточнение представлений, искажение картины, создание ложного направления усилий и т.п. Сами инструменты стратегического менеджмента не гарантируют успех, они лишь дают подсказку о способах определения зоны успешных и неуспешных действий. Сосуществование различных оснований концептуализации управленческой деятельности делает картину управления более пестрой, но не более четкой. Каждая организация посвоему сражается за ясность в понимании того, что такое – эффективная деятельность и кто такой – эффективный менеджер. Общие подходы, развиваемые современными когнитивными подходами к стратегическому менеджменту, не снимают персональной ответственности руководителей организаций за выбор конкретного способа развития организационных представлений о сущности управления и основаниях управленческой эффективности.

Быстро меняющееся лицо менеджмента заставляет всех участников управленческого процесса искать новые когнитивные опоры для формирования одновременно гибкого и устойчивого понимания происходящего. Когнитивное усилие, которое предпринимают менеджеры, позволяет им обнаружить новые решения, а когнитивное воздействие – новые способы продвижения этих решений и включения других людей в их совместную реализацию. Менеджмент становится более мобильным и более размытым – прежние жесткие форматы с трудом переживаются современными участниками активного рынка. Компании, в большинстве сво-

ем ориентированные на создание новых услуг, вынуждены искать новые основания для развития собственных сотрудников, а те, в свою очередь – новые опоры для формирования ясных представлений о том, что происходит вокруг и какую роль в этом они сами играют.

Литература:

1. Addleson M. Beyond Management: Taking Charge at Work. - NY: Palgrave Macmillan, 2011.
2. Baladi P. Knowledge Networking and Competence Management: Ericsson Business Consulting // Business Strategy Review. 1999. Vol. 10. No. 4.
3. Denning St. The Reinvention of Management // Strategy & Leadership. 2011. Vol. 39. No. 2-3.
4. Hodgkinson G.Ph. & Sparrow P.R. The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process (Managing Work and Organizations). - Philadelphia: Open University Press, 2002.
5. Howe J. Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business. – NY: Three Rivers Press, 2009.
6. Kahneman D., & Tversky A. (Eds.). Choices, values and frames. - NY: Cambridge University Press, 2000.
7. Manifesto for Agile Software Development, 2001 [Электронный ресурс] // URL: http://www.agilemanifesto.org (дата обращения 10.02.2013).
8. Morris St., Meed J. & Svensen N. The Intelligent Manager: Adding Value in The Information Age. - London: Pitman Publishing, 1996.

Кузнецов Е. А.,Тришункин В. В.

АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ

г. Санкт-Петербург, Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А. В. Хрулёва

В настоящее время можно с уверенностью утверждать, что без наличия надежных логистических систем невозможно организовать деятельность организации. Логистическая система, построенная с соблюдением принципов концепции логистики, предполагает наличие органов управления и структурных подразделений, выполняющих те или иные задачи связанные с перемещением материального потока.

Логистические системы можно условно разделить на «гражданские», функционирующие в интересах частных компаний и корпораций, целью которых является получение прибыли, и «военные» (логистические системы специального назначения), как правило, принадлежащие

государству, и выполняющие задачи по обеспечению особого контингента потребителей.

В современных условиях вопросам развития и взаимосвязи двух указанных нами систем уделяется особое внимание. И дело не только в вопросах поиска оптимальных способов организации логистической деятельности посредством использования более успешного опыта. Вопрос гораздо шире. И «гражданские» и «военные» логистические системы, объединяют в себе колоссальные ресурсы. Затраты связанные с их содержанием с каждым годом возрастают. При этом есть возможность достижения высоких показателей эффективности за счет укрупнения или объединения некоторых из них на взаимовыгодной взаимодополняемой основе. Решение данного вопроса позволит устранить целый комплекс объективных противоречий, но нуждается в тщательной проработке. Отдельные аспекты поставленной научно-практической задачи представлены в настоящей статье.

Военные логистические системы снабжения относятся к числу наиболее масштабных и аккумулируют в себе все типичные проблемы: иерархичность, территориальную разветвленность, большое количество номенклатурных позиций (свыше 600 тыс. ед.), высокую стоимость запасных частей и проч. [2].

Рассмотрим особенности функционирования логистических систем специального назначения, целью которых является удовлетворение потребностей военных потребителей в продукции, работах (услугах), поступающих на обеспечение войск (сил) от гражданского сектора национальной экономики. Для этого подвергнем анализу принципы обеспечения военных потребителей (таблица 1).

В целях создания более объективной картины дадим характеристику не только основной (своевременность, полнота, надежность), но и дополнительной группе принципов (устойчивость, информационная безопасность, экономичность, целостность, иерархичность, системный подход, универсальность).

Таблица 1

Принципы обеспечения военных потребителей

Наименование принципа	Содержание
Принцип своевременности	Предполагают обеспечение военных потребителей в соответствии с их реальной потребностью в установленные сроки, путем использования гарантированных действенных механизмов. Применение этих принципов является необходимым (а в некоторых случаях обязательным) условием выполнения войсками, возложенных на них задач
Принцип полноты	
Принцип надежности	
Принцип устойчивости	Логистические системы военного назначения должны быть построены таким образом, чтобы в

Наименование принципа	Содержание
	угрожаемый период (отрезок времени, который обычно предшествует началу войны) и в военное время вооруженные силы обеспечивались соответствующими ресурсами с минимальными потерями, возникающими в результате воздействия противника
Принцип информационной безопасности	Предполагает возможность противостоять несанкционированному доступу к информационным ресурсам. Применение этого принципа позволит обеспечить защиту информации, имеющую ограниченную степень распространения
Принцип экономичности	Проявляется в основном в условиях мирного времени, когда возможен поиск менее затратных способов выполнения логистических задач. Снижение издержек, как правило, достигается за счет использования опыта коммерческих организаций
Принцип целостности	Предполагает функциональную связанность элементов системы логистического обеспечения военной организации при их внутренней структурной независимости. Применение этого принципа позволит проводить оптимизацию взаимосвязанных ресурсов военной организации и обеспечивать изменение отдельных элементов без нарушения её структуры в целом
Принцип иерархичности	Предполагает, что все основные вопросы, связанные с логистическим обеспечением военных потребителей, должны решаться путем организации эффективного взаимодействия органов военного управления всех уровней
Принцип системного подхода	Предполагает рассмотрение вопросов обеспечения военных потребителей в качестве составляющей экономической системы России. Применение этого принципа позволит объективно определять масштабы и эффективность проводимых мероприятий
Принцип универсальности	Предполагает разработку и использование единых подходов к организации логистического обеспечения военных потребителей. Применение этого принципа позволит обеспечить методологическое единство при проведении мероприятий по обеспечению военных потребителей продукций, работами (услугами), как ведомственными подразделениями, так и организациями экономического комплекса страны
Принцип универсальности	Предполагает разработку и использование единых подходов к организации логистического обеспечения. Применение этого принципа позволит обеспечить методологическое единство при проведении мероприятий по обеспечению военных потребителей продукций, работами (услугами), как ведомственными под-

Наименование принципа	Содержание
	разделениями, так и организациями экономического комплекса страны.

Источник: составлено авторами по материалам исследований Курбанова А.Х., Мостового А. А., Мартынова М. В. [1, 2].

В реализации мероприятий, функций и задач материально-технического обеспечения военных потребителей наряду с органами военного управления, силами и средствами, входящими в логистическую систему специального назначения, широкое участие принимают организации и предприятия экономического комплекса страны (в т. ч. оборонно-промышленного комплекса) различных форм собственности. Эти работы организуются и ведутся, прежде всего, в рамках Государственной программы вооружения и Государственного оборонного заказа.

С учетом современных социально-экономических условий, с целью дальнейшего совершенствования организационно-экономических форм хозяйствования, освобождения войск (сил) от несвойственных им функций в настоящее время в ВС РФ осуществляется внедрение технологий аутсорсинга, увеличивается степень участия гражданского сектора экономики страны в выполнении логистического обеспечения военной организации [1, 5]. Как показал проведенный анализ, одним из главных проблемных вопросов здесь является поиск сторонних организаций, способных наиболее эффективно выполнить отдельные функции логистического обеспечения военных потребителей в различных условиях обстановки в соответствии с их спецификой деятельности [1, 2, 3].

В ходе проведенного исследования анализу были подвергнуты отдельные элементы концепции военной логистики. Это позволяет провести сравнение логистического подхода, используемого в гражданской и военной логистических системах (таблица 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ логистического подхода используемого в гражданских и военных логистических системах

Показатель	Хозяйственно-экономическая система	
	Гражданская	Военная
Взаимоотношение с поставщиками	Рассматриваются как партнеры организации. Предпочтительным является небольшое количество поставщиков. Сотрудничество носит характер как длительных, так и краткосрочных хозяйственных связей	Отношения только с надежными (преимущественно, отечественными) поставщиками, обладающими соответствующими производственными мощностями. Сотрудничество носит характер длительных хозяйственных связей и строится на

Показатель	Хозяйственно-экономическая система	
	Гражданская	Военная
		долгосрочных контрактах
Объем закупок	Определяется спросом и возможностями компании	Зависит от численности обеспечиваемого контингента военных потребителей и вида материальных ресурсов
Критерии отбора поставщика (и/или транспортной компании)	Минимальная стоимость при заданном уровне качества выполнения работы	Максимальная надежность выполнения работ при заданном уровне стоимости
Система запасов	Все усилия направлены на устранение запасов. Размер запаса определяется исходя из соображений экономии. Страховые запасы, либо минимальны либо вовсе отсутствуют	Запасы создаются и поддерживаются с целью обеспечения автономности действий военной организации в особый период
Сбытовая политика	Имеет приоритетное значение. Отслеживание изменений спроса, осуществление оперативной переналадки производственного оборудования	Не имеет приоритетного значения. Потребности войск (сил) регламентированы ведомственными руководящими документами

Источник: составлено по результатам исследований, полученных Плотниковым В. А., Курбановым А. Х. и др. [1, 2, 3].

Анализ представленной таблицы даёт возможность сделать вывод, что между элементами всего логистического процесса, свойственного военной и гражданской организации, существуют определенные отличия, которые следует учитывать в ходе организации взаимодействия с отдельными хозяйствующими субъектами, задействованными в решении задач по логистическому обеспечению военных потребителей.

При этом, основным отличием, которое необходимо учитывать при решении указанных вопросов, согласно концепции военной логистики, является приоритет выполнения задач по отношению к средствам необходимым для их достижения (тогда как в гражданской логистике возможен отказ от выполнения задачи, если связанные с ней затраты превышают заранее установленный предел).

Список использованной литературы

1. Курбанов А. Х., Плотников В. А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. 2011. № 3. С. 123–131.
2. Курбанов А. Х., Мостовой А. А., Мартынов М. В. Концепция военной логистики в современных социально-экономических условиях // Логистика № 10, 2012. С. 55–58.
3. Плотников В. А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденция строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооруженных сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика № 2 (10), 2010. С. 85–88.
4. Проценко О. Д., Проценко И. О. Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее. Макроэкономический аспект. – М.: Дело, РАНХиГС, 2012. – 192 с.
5. Шехтер Д., Сандер Г. Логистика. Искусство управления цепочками поставок. – М.: Претекст, 2008. – 240 с.

Кузнецова Е.А.

СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА ИМУЩЕСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ

Иваново, ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико – технологический университет»

Эффективная деятельность коммерческих банков в условиях растущей конкуренции невозможна без системного решения задач оптимизации процессов кредитования физических и юридических лиц. Рациональная организация кредитного процесса, обеспечение возвратности кредитных ресурсов, минимизация кредитного риска, в том числе за счет снижения риска имущественного обеспечения по кредитам, являются элементами оптимизации кредитного процесса коммерческого банка. В настоящее время существует проблема, решению которой необходимо уделить особое внимание: рост просроченной задолженности по кредитам. В такой ситуации кредитным организациям приходится создавать значительные резервы для работы с проблемными кредитами, а это напрямую влияет на рентабельность.

Для российской практики характерно использование следующих способов обеспечения возвратности кредитов: залог имущества заемщика, банковская гарантия, поручительство. Развитие в России способов обеспечения возвратности кредитов следует связывать с оценкой риска, который несет каждый из них.

Интересен в этом отношении опыт Германии по использованию банками трехбалльной оценки эффективности разных форм обеспечения

возвратности кредитов, в соответствии с которой устанавливается максимальный предел кредитования. В таблице 1 приведена дифференцированная оценка (в баллах) этих форм[2].

Таблица 1

Балльная оценка качества вторичных форм обеспечения возвратности кредита

Форма обеспечения возвратности	Рейтинг	Максимальная сумма кредита в % к сумме обеспечения
Ипотека	3	60-80 %
Залог вкладов	3	100 %
Поручительство (гарантии)	2	до 100 %
Залог ценных бумаг	2	50-60 %
Уступка требований	1	20-40 %
Передача прав собственности	1	20-50 %

Источник: Банковское дело: учебник / под ред. О.И.Лаврушина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2005. – 571 с.

Наибольшее количество баллов, означающую наибольшую эффективность, имеют ипотека и залог депозитных вкладов. В этих случаях сравнительно высок размер максимальной суммы кредита относительно представленного обеспечения кредита. Вместе с тем сложность оценки ипотеки снижает максимальный уровень кредита. Более низкую оценку в баллах получили поручительство (гарантии) и залог ценных бумаг.

Максимальная сумма кредита при наличии поручительства при высокой кредитоспособности поручителя может достигать 100 %, если же кредитоспособность поручителя сомнительна, то степень риска возрастает, поэтому банк может снизить сумму предоставленного кредита по сравнению с суммой, указанной в договоре о поручительстве или в гарантийном письме. Самый низкий балл в связи с увеличением риска возврата кредита имеют уступка требований и передача права собственности [2, С. 571].

В России к обеспечению по кредитам предъявляются 2 требования: ликвидность и достаточность в соответствии с положением о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности, утвержденным ЦБ РФ 26.03.2006 254-П [1].

Экономистом Минимулиным разработана методика оценки залогового риска. Разработка и внедрение моделей управления залоговым риском является необходимым условием минимизации кредитного риска. Минимулин в своей статье «Залоговый риск в структуре банковского кредитного риска» предлагает оценивать залоговый риск по кредитному продукту по формуле:

$$r_з = \sum_{j=1}^{m} r_{зj},$$

где $r_{зj} = q_{зj} * (Т/Д) * \alpha_j * сз$ - j-я составляющая залогового риска;
$q_{зj} * (Т/Д)$ – вероятность, с которой заложенное имущество не будет реализовано по j-й причине; $\alpha_j = сз_j / сз$ и сз – доля (по стоимости) и стоимость соответственно заложенного имущества, подвергающегося залоговому риску по j-й причине. Величины α_j оцениваются экспертно[3, С. 64].

Мы считаем, что внедрение модели оценки залогового риска, предложенной Минимулиным, столкнется с проблемой определения стоимости заложенного имущества. Вопрос определения залоговой стоимости в экономической литературе является дискуссионным. Некоторые аспекты этой полемики изложены ниже.

Предмет залога имеет два вида стоимости:

1.рыночная стоимость (для имущества как объекта);

2.залоговая (для имущества как объекта требования).

При проведении оценки имущества, предлагаемого в залог, оценщику необходимо рассматривать его как «объект требования» и учитывать специфические риски, которые берет на себя банк, включая данное имущество в состав своего залогового портфеля. При этом уровень информированности, порядок и сроки реализации могут отличаться от общепринятых для данного вида имущества, что означает невыполнение основных допущений, присутствующих в определении рыночной стоимости, и является отправной точкой для расчета особого вида стоимости — залоговой стоимости.

В современной российской литературе залоговую стоимость приравнивают к ликвидационной (то есть к стоимости при отчуждении объекта залога в срок меньший, чем обычный срок экспозиции), либо со ссылкой на «Стандарты оценки, обязательные к применению субъектами оценочной деятельности» относят к специальным видам стоимости. В целом же процесс определения залоговой стоимости имущества в России нормативно не регулируется: в существующей нормативно-правовой базе понятие «залоговая стоимость» отсутствует, либо также подменяется понятием «ликвидационная стоимость».

В случае с кредитно-залоговыми отношениями неспособность предприятия-должника погасить свои кредитные обязательства в срок не означает его банкротства (условие применения ликвидационной стоимости). Предприятие в законном порядке теряет один из своих активов, который при наличии средств может выкупить обратно. В то же время банк не заинтересован в ускоренной реализации данного актива и соответственно в получении минимальной отдачи от него: имущество будет реализовано в срок, который совпадает с его сроком экспозиции.

Таким образом, более детальное рассмотрение показывает, что залоговая стоимость — это самостоятельный вид стоимости, под которым стоит понимать стоимость имущества, которое будет реализовано в любой срок по требованию банка при невозврате предприятием-заемщиком кредитных средств. Именно из-за наличия условия «по требованию банка» при расчете ставки залогового дисконта не учитываются временные характеристики кредита. Кроме того, от ликвидационной стоимости залоговую отличает тот факт, что она учитывает судебные издержки, затрачиваемые при реализации данного актива.

В связи с тем, что в российском законодательстве понятие «залоговая стоимость» четко не прописано, основным источником информации о понятии и порядке исчисления залоговой стоимости являются внутрибанковские инструкции залоговых подразделений, а также методики специалистов оценочных компаний. Все это приводит к тому, что амплитуда колебания залоговой стоимости одного и того же имущества в различных банках может достигать 20% от его стоимости в зависимости от политики, проводимой коммерческим банком. Более того, даже внутри одного и того же банка возможно существование различных методик определения величины залоговой стоимости закладываемого имущества [4].

Для оценки стоимости предлагаемого в залог имущества банки часто пользуются услугами сторонних оценочных компаний. Однако за последние несколько лет во многих крупных банках России были созданы специальные внутренние подразделения, специализирующиеся на оценке залогов, ратификации залогового обеспечения, составлении договоров залога. Из материалов аналитического исследования комитета по оценочной деятельности АРБ, проведенном в 2012 году, следует, что основным оцениваемым активом является коммерческая и жилая недвижимость. На втором по значимости месте находится движимое имущество в виде машин, оборудования и автотранспорта [5].

Содержание собственного отдела оценки имеет ряд плюсов:

1.практически исключена возможность для заемщика повлиять на результат оценки с целью его завышения;

2.появляется некоторое конкурентное преимущество перед другими банками, так как на этапе рассмотрения заявки потенциальный заемщик не несет расходов на оценку залогового обеспечения;

3.параллельно с оценкой сотрудники банка могут изучить ликвидность залога.

К минусам можно отнести:

1.затраты на содержание отдела оценки в большинстве случаев выше, чем регулярное привлечение сторонней оценочной компании;

2.все затраты на оценку залога целиком несет банк.

Следует отметить, что взаимодействие банков и оценочных компаний также имеет ряд проблем. Так первой проблемой взаимодействия банков и оценочных компаний является «порядочность оценщика». Оценщик вступает в сговор с заемщиком и намерено завышает стоимость заложенного имущества [6].

Для решения этой проблемы банк должен сам отбирать оценочные компании, отчетам которых он будет доверять. Из материалов аналитического исследования комитета по оценочной деятельности АРБ, следует, что 45 % коммерческих банков принимает отчеты любых оценочных компаний, 18 % коммерческих банков работает с компаниями, аккредитованными при головном офисе банка [5].

Переходим к следующей проблеме — «компетенция оценщика». Суть данной проблемы заключается в том, что оценщики, определяющие стоимость залога, или имеют низкий профессиональный уровень, или просто халатно относятся к своей работе. Эту проблему можно решить тестированием оценщиков на их профессиональную пригодность.

Следующую проблему назовем «информативность отчета об оценке», причиной является неучастие банка в постановке задания на оценку. Оценщики ограничиваются определением рыночной стоимости объекта, а банковским сотрудникам потом приходится определять ликвидационную стоимость объекта, строить прогнозы ее изменения в период действия кредитного договора, проводить анализ возможных издержек при реализации объекта. Если бы в процессе заключения договора на оценку участвовал банк, то он бы имел возможность включить все интересующие его вопросы в задание на оценку [6].

Таким образом, деятельность российских коммерческих банков по оценке обеспечения несовершенна, ввиду отсутствия единого подхода к определению залоговой стоимости, законодательной регламентации оценки и специализированных оценочных подразделений в банках. Обращение коммерческих банков в оценочные компании также несет риск, связанный с недобросовестностью оценщиков и их некомпетентностью.

Список литературы:

1.Центральный банк Российской Федерации. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности: Положение ЦБ РФ от 26.03.2006 254-П (ред. 03.06.2010) // Вестник Банка России. - 2004. - № 28.

2.Лаврушин О.И. Банковское дело: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2005. - 768 с.

3.Минимулин Д.В. Залоговый риск в структуре банковского кредитного риска и его оценка // Деньги и кредит. – 2009. - № 5. – с. 64 - 66.

4.Севенард Ю.А. Оценка стоимости при осуществлении залоговых операций // Банковское кредитование. - 2008. – 2. – URL: http://www.reglament.net/bank/credit/2008_2_article.htm (дата обращения: 15.12.2012).

5.Роспов В.Ю. Результаты аналитического исследования проблематики применения оценочной деятельности в банковском секторе. – URL: http://smao.ru/ru/news/market/article_558.html (дата обращения: 15.12.2012).
6.Феофанов Д.В. Вопросы взаимодействия банков и оценочных компаний // Банковское кредитование. - 2007. - №1. – URL: http://www.reglament.net/bank/credit/2007_1_article.htm (дата обращения: 20.12.2012).

Курбанов А. Х., Мостовой А. А., Мартынов М. В.

ПРОБЛЕМЫ ЭКСТЕРНАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

г. Санкт-Петербург, Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А. В. Хрулёва, сотрудники Центра (научно-исследовательского, военно-системных исследований материально-технического обеспечения ВС РФ)

Современные логистические концепции, в большинстве своем направлены на поиск оптимального (с точки зрения достижения показателей целевой эффективности) решения. В одном случае компании необходимо сэкономить на затратах, снизить себестоимость продукции, работы (услуги) и тем самым привлечь дополнительных клиентов. В другом – снижение затрат не является главной целью, поскольку на первый план выходят другие критерии. Например, время оказания услуги или качество логистического сервиса.

Одним из способов повышения эффективности организации, является экстернализация, представляющая собой передачу во внешнюю среду отдельных обеспечивающих функций, выполнение которых ранее возлагалось на внутренние структурные подразделения.

В широком понимании, экстернализация услуг (externalization of services) – маркетинговая концепция развития услуг, услуги на аутсорсинге, связанная с появлением новых видов и форм сервисной деятельности. Аутсорсинговая фирма берет на себя функции по оказанию услуги, удовлетворению потребностей, которые прежде удовлетворялись силами самой организации.

Экстернализация услуг – явление качественного порядка, и оно не сводится к механическому перемещению операций из одной сферы в другую, от одной фирмы – в другую. За счет специализации, фирма, специализирующаяся на выполнении определенного вида работ, оказании услуг позволяет полнее и качественнее удовлетворить запросы потреби-

телей. Специализация на услуге ведет к росту качества выполняемых работ, а экономия на масштабах (эта же услуга оказывается большому числу нуждающихся в этой услуге) ведет к относительному удешевлению оказания услуг. Экстернализация услуг позволяет, за счет специализации, экономии ресурсов, расширять набор смежных услуг, линейно диверсифицировать набор услуг.

Развитие концепции экстернализации в российских условиях не является уникальным явлением. Подобная практика довольно давно апробирована и успешно реализуется во многих организациях по всему миру.

В большинстве случаев, когда речь идет о логистическом обеспечении деятельности, компания может выбрать одну из четырех альтернатив: 1 PL – собственная логистика; 2 PL – аутсорсинг отдельных логистических функций (таможенное оформление грузов, организация их перевозки, хранения и др.); 3 PL – за всю цепочку поставок или несколько звеньев отвечает один логистический оператор; 4 PL – интегрируются IT-системы владельца груза и логистического оператора.

При правильном понимании, обоснованном подходе к внедрению концепции экстернализации и мониторинге достижения плановых показателей организация получает различные преимущества, к основным из которых следует отнести [1]:

возможность экономии различных ресурсов (снижение стоимости услуг по сравнению с затратами на содержание собственных логистических структур, снижение косвенных затрат, экономия затрат на обучение специалистов, экономия времени – есть возможность купить готовые технологические решения);

создание условий для сосредоточения руководства компании и ключевых сотрудников на профильном бизнесе, уделяя ему все внимание (за счет экстернализации происходит перераспределение ресурсов организации, ранее задействованных во второстепенных функциях и направлениях; ресурсы перераспределяются на процессы, которые непосредственно приносят прибыль компании);

возможность диверсификации рисков (при аутсорсинге компания существенно снижает свои риски, разделяя их с аутсорсером, который несет ответственность за выполнение принятых на себя обязательств);

гарантия постоянной безотказной работы (в случае отсутствия сотрудника, его функции будут выполняться другим специалистом);

прозрачность (оценивается не процесс, а результат в готовом виде);

простота замены исполнителей (смена персонала поставщика проще, чем смена персонала собственной компании);

возможность повышения качества (сотрудники компании-аутсорсера, как правило, имеют опыт аналогичных проектов, что должно свидетельствовать об их высоком профессиональном уровне).

В тоже время следует признать, что выведение за границы своей компании системы логистического обеспечения предполагает наличие развитого рынка логистических услуг, существования определенного количества надежных поставщиков, гарантирующих своевременность и качество логистического сервиса.

Важность качественных логистических услуг сложно переоценить. Они востребованы в самых разных торгово-производственных сферах экономики. Вместе с тем их развитие тесно взаимосвязано с развитием экономики в целом. Специализированные логистические компании начали формироваться в нашей стране к моменту распада СССР. За более чем два десятилетия, безусловно, в формировании рынка логистических услуг были достигнуты значительные успехи, однако до сих пор существует и ряд сложностей, которые еще предстоит преодолеть.

По нашему мнению именно степень развития рынка логистических услуг оказывает существенное влияние на комплекс тех проблемных вопросов, с которыми сталкиваются организации, принявшие решения использовать в своей деятельности концепцию экстернализации и внедрения в систему обеспечения своей непосредственной деятельности технологий логистического аутсорсинга.

Рассмотрим основные проблемы, связанные с экстернализацией отдельных логистических функций.

Проблема низкой компетенции (отсутствие опыта работы в рамках аутсорсинга у заказчика с одной стороны, и заявленный, но не подтвердивший себя, опыт у исполнителя-аутсорсера – с другой). Избежать данной ситуации можно путем проведения экспериментов – практической апробации отдельных мероприятий и этапов взаимодействия, передачи отдельных логистических операции сторонним специализированным исполнителям.

Проблема недостаточного уровня методического обеспечения (отсутствие стандартов и методологии влечет за собой сложность измерения результата и качества логистического сервиса). Снижение данного риска возможно путем дробления контракта по результату, формированием измеримых стандартов.

Проблема получения отрицательного результата (провал внедрения проекта). Избежать можно заранее подготовив компанию к внедрению технологий аутсорсинга, разработав соответствующие алгоритмы и документацию.

Проблема снижения качества человеческого капитала (возможно снижение производительности труда собственного персонала). Посколь-

ку риск носит динамический характер, то недопущение негативных последствий возможно путем проведения эффективной кадровой политики.

Проблема нарушения конфиденциальности (потеря критических для бизнеса знаний). Проблема сохранения закрытой информации компаниями является в настоящее время одной из трудно решаемых, и избежать её практически невозможно. Она оценивается качественно, исходя из степени важности бизнес процесса и возможных потерь связанных с раскрытием информации. Она минимальна для второстепенных, не основных бизнес-процессов, общих для большинства организаций, действующих на рынке. Для остальных – проблема оценивается по составу и характеристикам компаний-исполнителей, их репутации, надежности (чем выше репутация, тем ниже риск несоблюдения конфиденциальности) [1].

Проблема невозможности проведения контроля (компании необходим контролер процесса обслуживания, который будет оценивать эффективность работы и интеграцию аутсорсинговых услуг в общую бизнес-стратегию).

Проблема монопольной зависимости (в случае передачи функций сторонней организации можно столкнуться с проблемой зависимости от внешнего источника). Уровень риска оценивается исходя из количества организаций исполнителей на рынке. Высокий уровень риска соответствует одному исполнителю, средний уровень риска – двум, трём исполнителям, низкий уровень – при наличии на рынке трёх и более компании, которые (в случае необходимости) способны принять на себя выполнение делегируемых бизнес-процессов [1].

Проблема банкротства аутсорсера (неисполнение аутсорсером своих обязательств, расторжение контракта). Необходимо предусмотреть возможность возврата функций переданных стороннему исполнителю и восстановления в структуре компании внутреннего обеспечивающего подразделения.

Рассмотренные проблемы могут проявляться в комплексе и последствия их воздействия могут быть различными, возможно возникновение ситуации, приводящей к реализации негативного сценария. И в этом случае компании придется, либо в экстренном порядке проводить наращивание утраченных компетенций, либо осваивать отдельный вид деятельности и создавать внутреннее обслуживающее подразделение с нуля [3].

В любом случае как свидетельствует отечественная и зарубежная практика ведения бизнеса, концепция экстернализации не может быть оценена однозначно. Она не является панацей от всех бед, но в тоже время при правильном понимании и практическом внедрении позволяет компании достичь определенных конкурентных преимуществ. При этом,

следует особо подчеркнуть тот факт, что в условиях присоединения России в ВТО жесткая конкуренция вынуждает концентрировать усилия и капитал на основной деятельности. Это будет способствовать развитию аутсорсинга и появлению новых сильных игроков на рынке логистических услуг.

У рынка логистических услуг, и, в частности, у логистического аутсорсинга есть значительный потенциал для развития в современной России. Перспективы рынка логистического аутсорсинга огромные: доля аутсорсинга логистики в России составляет пока только 25-30%, в то время как на Западе – 50-60%. А объем всего логистического рынка оценивается в 60 млрд долларов [3].

Как показал проведенный анализ, провести четкую границу между тем, когда компании выгоднее заниматься логистикой самостоятельно, а когда лучше полностью передать эту составляющую бизнеса на аутсорсинг нельзя. Очень существенными являются последствия от принятия неоправданных решений. Это два принципиально разных пути развития, каждый из которых имеет право на существование, более того, существует и симбиоз, когда какая-то часть операций передается логистическому оператору, а другой продолжает заниматься компания. Соответственно, решение о том, какой путь выбрать, принимается в первую очередь исходя из организационно-экономической целесообразности.

Список использованных источников

1. Дворцевая, В. Плюсы и минусы аутсорсинга. риски сторон [Текст] / В. Дворцевая // Управление персоналом, 2008. № 8.

2. Котляров И.Д. Аутсорсинг и иные формы межфирменной кооперации: анализ отличий // Бухучет в строительных организациях. 2011. № 1. С. 39–43.

3. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. 2011. № 3. С. 123–131.

Курманова Л.Р., Курманова Д.А.

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

г. Уфа, Башкирский государственный университет
г. Уфа, Уфимский государственный авиационный технический университет

Устойчивое социально-экономическое развитие предполагает осуществление целенаправленных действий со стороны государства. Академик Л.И. Абалкин подчеркивал: «Нет и не может быть эффективной,

базирующейся на современных научных достижениях социально ориентированной рыночной экономики без активной регулирующей роли государства» [1,С.3]. Это имеет непосредственное отношение к необходимости разработки и реализации соответствующей государственной политики.

Главная диспропорция развития реформируемой российской экономики состоит в разделении единого финансово-экономического пространства страны на две слабо взаимодействующие зоны: финансово-посреднический сектор, связанный с обращением финансового (зачастую, виртуального) капитала, и производственно-сервисный сектор, до сих пор лишенный реальной финансовой поддержки и нуждающийся в инвестициях для воспроизводства и модернизации основного и оборотного капитала. От этой разобщенности страдает вся национальная экономика в целом.

Финансовая стратегия, как часть общей стратегии развития, согласовывается с ее целями и направлениями, учитывает динамику макроэкономических процессов, тенденции развития отечественных финансовых рынков, возможности отраслевой диверсификации экономики и оказывает существенное влияние на формирование и реализацию общей стратегии социально-экономического развития. В определении содержания финансовой стратегии исходят из понимания того, что финансовая стратегия представляет систему долгосрочных целей финансовой деятельности экономических субъектов, регионов, государства, и наиболее эффективных путей их достижения. Цели финансовой стратегии определяются общей стратегией экономического и социального развития и направляются на обеспечение темпов и структурных пропорций общественного воспроизводства. В этой связи можно только приветствовать принятие Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года, которая базируется на определенных организационных механизмах.

В самом общем виде стратегия развития финансового рынка может быть определена как комплекс регулярных и последовательных мер институционального, правового и информационного характера, направленных на структурные изменения экономики за счет создания условий развития финансового сектора, ориентированного на свободное движение (перемещение) капитала.

Стратегическая цель видится в быстром и существенном подъеме финансового сектора экономики на принципиально новый, соответствующий международным требованиям уровню, который позволит образовать систему финансовых услуг, конкурирующих на мировом рынке в условиях развития интеграционных процессов. Исходной предпосылкой

любой стратегии является выбор приоритетов, направленных на изменение «естественного хода событий».

Стратегия развития финансового рынка как составная часть Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации характеризуется следующим: 1) имеет собственные специфические объекты воздействия; 2) включает разнообразные действия, инструменты для создания адекватных институциональных условий; 3) содействует реализации социально-экономической стратегии развития; 4) состоит их ряда взаимосвязанных структурных компонентов; 5) может носить общесистемный и селективный характер; 6) реализуется на всех иерархиях управления и направлена на интеграцию национального рынка с мировым финансовым рынком для расширения инвестиционных возможностей экономического роста.

В современной рыночной экономике система финансовых отношений является наиболее регулируемой со стороны государства, осуществляющего коллективные действия по воспроизводству института финансового рынка. Государственное регулирование финансового рынка призвано обеспечить защиту прав и законных интересов субъектов финансовых отношений, стимулирование инвестиционной и деловой активности отраслей экономики, улучшение качества жизни населения.

Последовательные и упорядоченные коллективные действия государства в этом процессе представлены:

- выработкой норм, регламентирующих порядок воспроизводства института финансового рынка, в виде некоторых общественных гарантий;
- формированием государственных институциональных организаций, уполномоченных осуществлять воспроизводство финансовых институтов на основе согласования общественных и корпоративных интересов.

Эта цель выражается в императивно установленных процедурах взаимодействия институциональных инвесторов (финансовых посредников) и экономических субъектов (организаций, населения) и реализуется посредством построения организационной структуры механизма деятельности государственных регуляторов.

Изучение научной литературы позволяет определить следующие виды финансовых стратегий, которые могут быть использованы в российских условиях: а) стратегия наращивания, б) заимствования, в) переноса, г) комбинированная стратегия.

«Стратегия наращивания» основывается на использовании, в первую очередь, собственного финансового и инвестиционного потенциала и привлечении внутренних источников финансирования. В основе данной стратегии - теория управления структурой капитала, формирующая цену

капитала. Наилучшее соотношение различных источников средств определяется исходя из критерия минимума цены капитала. Цена капитала – показатель, на основе которого производится оценка капитала с целью отражения затрат компании по его формированию и привлечению, а также целесообразности использования в конкретных экономических ситуациях и определяется как отношение издержек, связанных с обслуживанием капитала, к его сумме.

«Стратегия заимствования» состоит в активном наращивании заемного и привлеченного капитала финансового рынка на основе использования современных финансовых инструментов, опираясь на теорию финансового левериджа, которая рассматривает потенциальную возможность влиять на деятельность компании путем изменения объема и структуры источников финансирования, в первую очередь долгосрочных пассивов. Процесс управления активами зависит от структуры капитала – соотношения собственных и привлеченных (заемных) средств. Увеличение заемного капитала до определенного предела является фактором существенного изменения результативных индикаторов, что позволяет говорить об эффекте финансового рычага или левериджа, то есть способности заемного капитала генерировать дополнительные доходы от вложений собственного капитала. В ряде случаев этот эффект может быть отрицательным, что приводит к снижению рентабельности собственного капитала. Отсюда ясно, что эффект финансового рычага характеризует степень финансового риска, т.е. возможность потери прибыли и снижения рентабельности в связи с чрезмерными объемами заемного капитала.

«Стратегия переноса» заключается в использовании в национальном хозяйстве иностранных инвестиций в форме кредитов, финансового лизинга и других инструментов международного финансового рынка. По данным аналитиков, потребность российских организаций в прямых иностранных инвестициях составляет не менее 15-20 млрд. долларов в год.

Содержание «комбинированной стратегии» включает предыдущие подходы, но имеет дифференцированные комбинации в рациональных соотношениях, применительно к конкретным организациям, направлениям развития и стадиям жизненного цикла организации и продукта. В основе формирования комбинированной стратегии может использоваться комбинированный (операционно-финансовый) леверидж, который характеризует взаимосвязь трех показателей: выручки, затрат производственного и финансового характера и чистой прибыли. Очевидно, что в современных условиях наиболее предпочтительной является комбинированная стратегия, учитывающая комплексный подход в системном взаи-

модействии экономических субъектов на основе использования потенциала финансового рынка.

Литература

1. Абалкин Л.И. Стратегия России: взгляд в завтрашний день (методологические размышления) // Экономист. - 2003. - № 7. – С. 3-9.

Лаврентьев В.П.

ЧЕЛОВЕК И ОБЩНОСТЬ (ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБЩЕСТВО): СТРАТЕГИЯ НЕПРЕРЫВНОГО ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Санкт-Петербург, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Многие современные ученые признают, что образование взрослых, несомненно, выступает сегодня «приоритетной и автономной сферой непрерывного образования, основной задачей которого является содействие всестороннему, свободному и целостному развитию человека в период его самостоятельной жизни и деятельности» [9].

Воспринимая развитие человека как процесс непрерывного духовно-нравственного становления и совершенствования (что собственно и обеспечивает рост и качественные внутренние изменения в человеческой популяции), можно назвать такое развитие стратегией непрерывного духовно-нравственного образования и совершенствования и рассмотреть его с точки зрения личностного роста индивида или общности (организации, общества). В данной статье акцент будет сделан преимущественно на внутреннем, личностном росте индивида (человека), но не в отрыве от его внешнего, социального окружения – общности (организации, общества).

По Евгению Шестуну «непрерывное образование» представляет собой систему, включающую в себя процесс развития как процесс духовно-нравственного становления человека и условия, в которых этот процесс совершается. В свою очередь, в условия входит содержательная часть процесса развития, формы, в которых данный процесс совершается, а также целенаправленные педагогические воздействия [19, С. 25].

С точки зрения автора статьи, «непрерывное образование» есть образование человека в течение всей его жизни, образование, прежде всего, внутреннее и потому интимное, образование как работа души, осуществляемая в пространстве и времени личности. В принципе, саму жизнь во

всем ее объеме взлетов и падений, открытий и разочарований, зон активности и покоя можно рассматривать, как область непрерывного, никогда не прекращающегося для человека (общности) образования.

Что же представляет собой непрерывность как стратегия, категория и образовательное явление?

Что касается непрерывности как стратегии, то это выбор, осуществленный или осуществляемый личностью (общностью) в процессе своего развития, за которым стоит потребность в постоянном росте, движении, достижении успеха – признании, одобрении, освоении, совершении, преображении и т.п.

Что касается непрерывности как образовательного явления, то об образовании автор достаточно много писал в своей монографии «Онтология образования взрослых» [10], а вот на термине «непрерывность» он хотел бы остановиться «здесь и сейчас» и отдельно проанализировать данный термин с точки зрения интерпретации его как онтологической категории.

С философской точки зрения непрерывность означает неразрывную связь в бытии или переход в становлении (развитии) человека (общности) от одного уровня бытия к другому. Непрерывность, наряду с прерывностью – онтологические категории, которые характеризуют структуру идеи или материи, а также процессы развития в природе, обществе и мышлении. Если прерывность как дискретность отражает пространственно-временную локализованность, делимость, качественное различие и несводимость этапов развития природных, социальных и мыслительных процессов один к другому, то непрерывность выражает субстанциальные [9, С. 7] характеристики действительности, взаимообусловленность ступеней развития, наличие в поступательном движении механизмов преемственности и изменений эволюционного типа.

В процессах развития диалектика непрерывности и прерывности проявляется в возникновении новых (системных) качеств по мере усложнения форм движения и самоорганизации идеи или материи, во взаимосвязи эволюционных и революционных периодов в развитии экономических, социально-политических и культурных систем.

В современной философии науки интенсивно обсуждается вопрос о соотношении так называемых нормальных (эволюционных) и революционных этапов в развитии науки, о соизмеримости или несоизмеримости понятийных систем, разделённых научными революциями. Следует отметить, что целостность науки обеспечивается тем, что революционные изменения, перерывы в постепенности развития определённых уровней знания не нарушают механизмов непрерывности, преемственности на других его уровнях, стабильности норм и идеалов науки. Поэтому абсолютизация моментов прерывности развития ведёт к историческому

релятивизму, абсолютизация моментов непрерывности – к плоскому эволюционизму [9, С. 7]. Так всеобщность лейбницевского «закона непрерывности», согласно которому в природе нет никаких перерывов, пробелов (природа не делает скачков) и все связано благодаря переходам, была опровергнута квантовой теорией. Эволюционная теория Чарльза Дарвина не отрицает прерывности, но в основном придерживается непрерывности и наличия переходов в развитии, теория же мутаций де Фриза Хуго, наоборот, исходит из принципа скачкообразности развития, хотя и рассматривает его в русле биологической эволюции [16].

С точки зрения автора, образование вообще и образование взрослых в частности следует представлять в виде непрерывного процесса *онтологически осознанного* развития и саморазвития людей (общностей), духовно их обогащающего и связанного с овладением значимого для них опыта, воплощенного в знаниях, умениях, навыках, творческой деятельности и ценностно-смысловом отношении к себе, миру, Богу.

Непрерывность образования взрослых может быть рассмотрена как процесс, не имеющий перерывов, промежутков (трактовка непрерывности по С.И. Ожегову и Н.Ю. Шведовой) [7, С. 421]. Или как действие – цепное, неизменное, неразрывное, полное (непрерывность в толковании Большой энциклопедии Кирилла и Мефодия) [1]. Или как состояние (движение) – непрестанное, длящееся без перерыва (беспрерывное); неотступное, неуемное, сплошное, всегдашнее; а также весьма часто возобновляемое, повторяющееся, безотдышное (без отдыха – не дающее отдыха, передышки); безперемежное (без перемен – постоянное), безпромежное (без промежутков во времени – безостановочное, беспрестанное), - непрерывность по Владимиру Далю [4, С. 530, 613]. Отсюда непрерывное образование взрослых в онтологическом его осмыслении есть образование полное и потому целостное – часто возобновляемое институционально и никогда не прекращающееся личностно, цепное в хронологии и неразрывное в истории, «бесперемежное» в физическом выражении и «безотдышное» в духовном устремлении, неуемное в осуществлении и неотступное в служении, повторяющееся в существовании и неизменное в сущности.

Ведущим принципом непрерывного образования взрослых выступает целостность. Это внутреннее единство, относительная автономность, независимость предмета, явления, существа или сущности, в том числе человеческой, от внешней среды. Это полнота развития и саморазвития человека, его личностного осуществления; это внутреннее единство, тождество, нераздельность человека с самим собой и Сущим [6].

Целостность как трансцендентность – это внутреннее единство инобытийности, полноты неведомого для человека бытия, это запредель-

ность и потусторонность инобытия, превосходящего всякое мыслимое человеком бытие.

Такое бытие можно познать только путем:

- расширения человеком себя, своего «я», своего сознания, осуществляемого способом выхода «я» «из себя», за пределы и границы личного и природно-социального окружения до соприкосновения с бытием Сущего как инобытием или бытием осознающей себя и свои творения Личности;

- включения в поле самоосмысления и сопереживания человеком не только собственного, но и иного (инакого) по отношению к человеку бытия, в котором пребывает Сущее и другие инобытийные сущности;

- создания человеком внутри и вне себя, в любом компоненте собственного и какого-либо иного движения, развития, осуществления состояния не суетности, но корневой (родовой) остойчивости

Посредством приобретения человеком свойств цельности или целостности (внутреннего единства, полноты, нераздельности, нерасторжимости, нерасчлененности, невредимости, неущербности, чистоты /нравственной/, относительной автономности, независимости от окружающей среды и пр.) складывается, строится, созидается человек, формируется его мировоззрение, обретается истинная (при непременном обращении к Сущему), а не ложная (искаженная, не полная, не целостная) линия его стратегического развития. Положенная в основу непрерывного образования в качестве принципа, целостность способствует не только более прочному усвоению знаний индивидом, позволяя глубоко проникнуть в их суть, но и укрепляет дух человека, создавая благоприятные условия для его развития.

Целостность есть характеристика цельности как нераздельности, неразъятости в неслиянности и несоединенности человека с самим собой и породившим его Сущим, свойство изначального сродства с Ним и отчуждения себя во имя движения к Нему в данной Творцом способности к уподоблению себя Сущему.

Также это характеристика интеграции (от integer – целый) как восстановления (восполнения) порожденного Сущим тварного сущего (существующего) до полноты, единства, завершенности. Или изначального наличия (присутствия) полноты в насыщенности, невредимости, нераздельности сущего. Или состояния органичной связанности отдельных частей и функций в сущем как едином целом, а также процесса, ведущего к такому состоянию.

Образование, опирающееся на онтологические основы в своем обращении к любому учебно-воспитательному предмету, приобретает свойство целостности, которая выступает как смысловая нераздельность – неразорванность, нефрагментарность мира в его восприятии со сторо-

ны обучающего и обучающегося, единство лица, создающего поле обучения, и лица, осваивающего это поле, предмета изучения и познающей сущность изучаемого личности изучающего.

Целостное образование немыслимо без онтологически развивающего личность учебно-воспитательного процесса. Такое образование порождается стремящейся к целостности личностью учащего и охотно порождает ответное стремление личности учащегося к цельности. От частичности и неполноты, преодолеваемой в образовании взрослых средствами прямого обращения к Сущему, личность поступательно и непрерывно переходит к искомому для нее состоянию полноты и целостности.

Что есть целостная личность в непрерывном онтологическом образовании как не ее стремление к полноте самоосуществления в мире как бытии Сущего? Целостная личность – это человек, который характеризуется не совокупностью тех или иных свойств, ролей, характеристик, проявлений в составе собственного бытия (как это принято в науке материалистической ориентации, да и то в трактовке сугубо бытийной), а монолитным единством своего «я» с миром, с Сущим, с самим собой и себе подобными. Целостная личность определяется стоянием человека на Земле, наличием духовного смысла в том, что он делает, кому и с какой целью говорит или о чем думает. Это обязательное принятие в себя Сущего как Бога, Его провидения о себе и реализация своего предназначения, определяющего содержание многообразного духовно-личностного бытия/инобытия в мире земных и трансцендентных ценностей и смыслов. В образовании личности как существа целостного, совершенного, в раскрытии основ бытия личности в бытии Сущего – и состоит смысл трактовки непрерывности образования взрослых как онтологической категории.

Теперь о духовно-нравственном становлении человека в процессе его образования как личности.

По мнению Е. Шестуна, человек приходит в мир, храня в себе великую тайну личной жизни и особое призвание – внести в поток бытия свою неповторимость. «Все в жизни неповторимо, а значит, нет ничего случайного и все важно» [19, С. 18].

Особенность жизни человека состоит в том, что он, единожды зародившись в материнской утробе, не единожды переживает процесс своего рождения. Человек в процессе жизни возрождается и перерождается, периодически становясь для окружающих, а где-то и для себя самого, другим, новым. В полном объеме цикл внутренних перерождений присущ только человеку и дарован его природе как данность и как некое задание свыше, которое без участия самого человека не может быть исполнено.

Явными границами жизнь делится на три этапа. Первый начинается в момент зачатия новой жизни и заканчивается рождением ребенка в земной мир. Второй этап – земное бытие человека; его онтологические границы – «рождение» и «смерть». Третий этап – жизнь за гробом, жизнь вечная. Человек рождается из небытия в бытие в момент зачатия. Через рождение приходит в этот мир. В миг смерти рождается для инобытия – вечности.

Е. Шестун полагает, что прежде чем родиться, человеку необходимо созреть и сохраниться в материнской утробе. «Созреть – значит соответствовать идеалу, сохраниться – явиться в следующий этап жизни неповрежденным. Неповрежденность заключает в себе соответствие идеалу» [19, С. 18].

Идеалу должны соответствовать как телесно-душевная (психофизическая), так и духовная сферы человека. При рождении в этот мир в результате врожденных или внешних причин может быть повреждена телесная сторона жизни ребенка. Может, но не всегда повреждается, и потому во многих случаях остается целой. Что же касается духовной стороны жизни новорожденного, то она изначально не является целостной. Как правило, духовная сфера человека уже от зачатия несовершенна, потому что повреждена наследуемым от прародителей первородным грехом, который проявляет себя как склонность к провинностям и проступкам с первых лет и даже месяцев вновь образованной жизни.

Идеалом для новорожденного является его неповрежденность. В рамках земной жизни можно изначальную поврежденность души и духа преодолеть огромной работой над собой, своей природой. Исследования показывают, что лучшие представители человеческого рода в большинстве случаев оказываются близки идеалу. Они либо его хорошо сохранили от рождения (редчайшие случаи минимальной духовной поврежденности), либо вернули большими трудами и страданиями. В частности, Абрахам Маслоу, выдающийся американский психолог, не без основания считал, что о человеке как представителе человечества следует судить по человеку здоровому, а не больному, монолитному, а не совокупному, целостному, а не поврежденному, живущему в полноте жизни, а не в частичности. «Так… давайте изучать не калек, - писал А. Маслоу, - а наибольшее, какое сможем найти, приближение к целостному, здоровому человеку. Мы найдем у таких людей качественные отличия – другую систему мотивации, другие эмоции и ценности, другое мышление и восприятие. В некотором смысле только святые представляют собой человечество» [17, С. 116-117].

Святость, - подхватывает мысль А. Маслоу и развивает ее Е. Шестун, - вот идеал, данный человеку в этой жизни, одновременно достижимый и недостижимый. Недостижимый – в своей полноте, так как свя-

тость не ограничена объективным уровнем, и достижимый – для конкретного человека в соответствии с его мерой и возможностями. Святость задает особую норму жизни человека. Нормой становится его постоянный рост, постоянное развитие [19, С. 19], ибо «человеком нельзя быть, - заметил выдающийся отечественный физиолог А.А. Ухтомский, - им можно лишь делаться» [14, С. 492].

Идеал святости выводит человека за пределы сравнения, ориентирует на неповторимый жизненный путь. «Сравнение, - писал А.А.Ухтомский, российский физиолог, академик АН СССР, - дело опасное! Сравнивать начинают уже после того, как принципиально допущено сравнение, - иными словами, сравнительное изучение есть логическое последствие предрассудочной посылки, что объекты, так или иначе, имеют сходство. Таким образом, сравнение всегда опирается на предвзятость, а предвзятость влияет столь сильно, что потребуются, быть может, поколения, прежде чем выяснится, что между сравниваемыми вещами нет ничего общего.… Сначала допускают сравнение – сравнение друга с другими людьми, а потом приходят к выводу, что друг, собственно, ничем не отличается от всех прочих. На самом деле потеря друга и произошла только оттого, что когда-то он потерял свою исключительность» [13, С. 182-183].

По мнению психолога и философа С.Л. Рубинштейна, показателем развития является сам человек – то, как он меняется по сравнению с собой. Это уже не только развитие его как «организма», а личная история человека, которая вплетается в историю человечества [8, С. 245]. «Личная история человека» начинается с возникновения его индивидуальной психической жизни, в момент его рождения на свет. Жизнь дана человеку как индивидуальная, но развиваться вне социума он не может. Индивидуальная жизнь становится частью социальной жизни окружающих ребенка людей. По соображению отечественного психолога Л.С. Выготского, максимальной социальностью человек обладает в младенческом возрасте. Полная биологическая беспомощность приводит к полной социальной опосредствованности отношений ребенка с действительностью [2, С. 305], его зависимости от социума и окружающего мира.

С рождения начинается объективное раздвоение жизни человека: стремление к индивидуальному бытию и невозможность иметь это бытие вне мира. Мир для новой жизни выступает как среда, в которой развиваются специфически человеческие свойства. Она (среда), по Выготскому, является источником развития.

«Социальная ситуация развития» (Л.С. Выготский) для каждого возраста специфична, она тоже развивается и изменяется. Ребенок самим фактом своей жизни вынужден общаться с предметной действительностью и с взрослыми людьми. В деятельности и в речевом общении воз-

никает сознание. «Сознание, - писал вслед за К. Марксом Э.В. Ильенков, российский философ и публицист, - собственно, только и возникает там, где индивид оказывается вынужденным смотреть на самого себя как бы со стороны, как бы глазами другого человека, глазами всех других людей, только там, где он должен соразмерять свои индивидуальные действия с действиями другого человека, то есть только в рамках совместно осуществляемой деятельности» [5, С. 264].

Человек вынужден смотреть на себя. «Вот трагедия человека: куда и к кому ни приведет его судьба, всюду приносит он с собой себя, - писал А.А. Ухтомский, - на все смотрит через себя и не в силах увидеть того, что выше его!» [13, С. 208].

Если и далее следовать по этому, весьма умозрительному пути становления человека как существа социального, неминуемо придется прийти к пониманию наличия конфликта и борьбы человека со средой. Стараясь сохранить себя, человек не только видит себя в социуме как существо коллективное, социальное, но именно через социум и полагает себя как человека.

Тем не менее, сознательно или бессознательно человек пытается в этой жизни все сделать по-своему, все переделать под себя («ассимилировать среду по себе», - по выражению А.А. Ухтомского), чтобы наиболее обеспечить свой быт и индивидуально обезопасить себя. Тем самым (и, возможно, в этом есть некий парадокс) человек становится опасен для себя и окружающих. «Наделив человека умом, - пишет в своем исследовании «Происхождение человечности» доктор психологических наук, профессор, действительный член РАО В.Д. Шадриков, - природа внесла дисбаланс в гармонию инстинктов индивидуального и видового сохранения. Ум всегда эгоистичен, ум посоветует вначале стать эгоистом, и именно в эту сторону пойдет умное существо, если его ничто не остановит. Ум изобретает орудия труда, благодаря уму человек осваивает процесс их изготовления и учится применять орудия труда. Ум усиливает возможность человека в борьбе за существование, обеспечивает прогресс обществу. Но в то же время ум угрожает нарушить в некоторых пунктах сплоченность общества. И если общество должно сохраниться, то необходимо, чтобы существовал противовес уму, точнее, его индивидной ориентации» [18, С. 68-69].

Развитие человека в процессе его горизонтального вхождения в жизнь общества (вертикальным вхождением, пожалуй, можно назвать начало бытия человека в бытии Сущего) не совершается в абстрактном социуме. Каждое конкретное общество вырабатывало и вырабатывает свои механизмы самосохранения против эгоистических стремлений составляющих его членов – людей и общностей. В развитых обществах – это механизмы не подавления индивидуальной жизни, но помощи чело-

веку в раскрытии его потенциальных возможностей; правда, в раскрытии не бесконтрольном, но с обязательным надзором общества за процессом того, что в индивиде раскрывается, потому что потенциал человека может быть для социума как созидательным, так и разрушительным.

Человек, попадая в замкнутый круг смотрения в себя и обнаружения себя в другом (по Ухтомскому – ситуация «двойника»), жаждет увидеть этого другого, жаждет свободы и свободного с ним общения (по Ухтомскому – «заслуженного Собеседника»), жаждет не только быть в среде, но и быть свободным от нее. Человек всегда ищет другого, вертикального измерения жизни. Не это ли толкает человека то ли в мечтах, то ли в реальности в полет? Он стремится уподобиться птицам, делает себе крылья, изобретает воздушные шары и летательные аппараты. Человек стремится преодолеть границы своей природы, выйти за ее пределы – не разлучаясь с ней, превзойти ее. Человек не только желает обрести индивидуальное разумное существование, но стремится обрести свое лицо, жить не только личной жизнью, но жизнью личностной. «Ни общее и социальное не могут быть поставлены выше лица, - писал А.А. Ухтомский, - «ибо только из лиц и ради лиц» общее и социальное существуют. Ни лицо не может быть противопоставлено общему и социальному, …ибо лицом человек становится поистине постольку, поскольку отдается другим лицам и их обществу» [14, С. 266].

«Человек, - пишет Е. Шестун, - стремится не только к развитию, но и к духовному становлению. Он предчувствует, что истинное человеческое бытие» находится «именно на пересечении горизонтальной и вертикальной составляющих его жизни. Точка соединения – крест – есть место реальной жизни человека. В момент пересечения линий развития и духовного становления человек совершает поступки. Соединить в себе личное и народное, земное и небесное, плотское и духовное – и есть крестная ноша каждого человека, призванного в этот мир» [19, С. 22].

Если общество не может создать благоприятные условия, способствующие желанию человека открыть в себе глубины духовной жизни (через ограничение его же эгоистических тенденций), оно обрекает своих членов на духовные мучения, на поиск удовлетворения эгоистических желаний и потребностей, на путь жизни за счет другого. Агрессия, конфликты, жестокость, войны, преступления становятся визитной карточкой таких сообществ.

Эгоистическое самоутверждение следует рассматривать (по Ухтомскому) как проявление первородного греха в социальной жизни. Общество обязано создать условия не только для развития человека, но и для открытия перед ним пути в мир более высокий, мир личностного, а значит, духовного бытия. Изобрести эти условия невозможно. Они складывались в обществе на протяжении тысячелетий, и не каждое общество

сумело эти условия в себе создать. Проявляются эти условия в традициях и обычаях жизни народа, основанных на его верованиях. Традиции, обычаи и предания формируют общественную мораль общества. В какой-то мере обычай занимает место инстинкта, это социальный инстинкт общества [14, С. 69]. Можно наблюдать процесс деградации общества, когда оно отказывается от выполнения функции создания условий для возвышения человеческой жизни или утрачивает традиции в этой области.

«Сила обычая в формировании человечности, - пишет В.Д. Шадриков, - заключается в том, что человек усваивает не нравственную норму, а способ действия, который нравственен по отношению к членам закрытого сообщества. В обычае человек живет. Научить обычаю – значит научить жить. Без обычая нравственность не входит интимно в сущность человеческого бытия… Через обычай человек идентифицирует себя со своим народом, вводится в свой род, ибо обычай – дух народа, его дела… Свою духовность [12] мы получаем от предков. Она заключена в обычаях и преданиях» [18, С. 44-45].

Если общество не сумело создать условия для возвышения жизни человека, полагает Е. Шестун, то с целью своего самосохранения оно добровольно вступает в союз с обществом, имеющим эти условия, при этом сохраняя те национальные обычаи и традиции, которые сформировались в нем за время его исторического бытия. Именно так собиралась Россия. «Это позволило сохранить более ста пятидесяти народностей нашего Отечества, не успевших за время своего исторического бытия что-то противопоставить эгоистическим претензиям человека. Вхождение в православную традицию Руси для этих народов равнялось вхождению в Ноев Ковчег и спасению от неминуемой гибели. Выход из этой традиции неминуемо порождает национальные конфликты и изоляцию народа, противопоставившего себя целому как бывшая его часть» [19, С. 23].

Обычай, быт, традиции народа России складывались в лоне православной веры и хранились в простом народе. Подлинность народных воззрений выражается в самой жизни. Их не встретишь в трактатах, они не выдуманы искусственно – люди ими живут. Проявляются обычаи в повседневности, они устойчивы и входят в самые основания разных областей жизнедеятельности [3, С. 3]. «Особенности того или иного народа, - пишет М.М. Громыко, - более открыто проявляются в простонародье: в образованной части общества они как бы размыты за счет активного восприятия других культур, за счет сознательного прикровения некоторых взглядов. В образованном обществе «этничность» проявляется косвенно, менее поддается фиксации со стороны, если не заявлена самими носителями ее» [3, С. 7].

Православие формирует особое отношение человека к природной и социальной среде. Окружающий мир православный человек всегда воспринимает как мир, Богом сотворенный, а значит, мир Божий. Да, он претерпел изменения в процессе грехопадения человека, но при этом сохранил изначальное свое происхождение как Божье творение.

Если кто-то рожден на этой земле, в этом конкретном месте, значит, не случайно Господь призвал его из небытия в бытие именно здесь. На этой земле он рожден – это есть его Родина, место жизни его отцов – Отчизна. В этом видны истоки патриотизма православного человека. Сберечь природу, сохранить Землю и все живое на ней возможно только тогда, когда человек не будет расточителен, когда будет брать от природы только то, что потребно для жизни. В самоограничении и воздержании следует искать истоки жизни человека, его соотечественников, российского общества в целом.

Каждый человек, согласно православным представлениям, несет в себе образ и подобие Божие, а значит, каждый человек – великая ценность в очах Божиих. В этих взглядах коренится основа трепетного отношения людей друг к другу, даже впервые встретившихся на пути. «Евангельский совет «не судить», т.е. не осуждать собеседника, - писал А.А. Ухтомский, - грозящий тем, что тут ты сам судишь и осуждаешь себя, говорит, когда интерполируешь лицо ближнего и собеседника в другую сторону, заканчивая образ его в отрицательную сторону, тем самым предрешаешь для самого себя возможность совместного дела с данным человеком и при том на основании твоих собственных отрицательных черт, которыми ты интерполировал своего собеседника! Собеседник твой таков для тебя, каким ты его заслужил!... Строить и расширять жизнь и общее дело можно лишь с тем, кого любишь; любить можно лишь того, кого идеализируешь; а идеализируешь лишь того, относительно кого ты допускаешь возможность лучшего и большего, чем он кажется сейчас; т.е. прогрессивная, ширящаяся, взаимно спасающая жизнь возможна лишь с тем собеседником, которого ты интерполируешь и проектируешь лучшими чертами, которые ты можешь почерпнуть в своих собственных нравственных ресурсах» [13, С. 128]. Любовь человека к другому человеку на основании положительных «собственных нравственных ресурсов» – основа отношений между людьми в православной традиции.

Человек, склонный к жизни, в основе которой лежат критерии самоутверждения и самосохранения, не сможет понять того, что любовь является руководством к познанию и к истине. «Узнает человек до тонкости лишь то, - по замечанию А.А. Ухтомского, - что действительно и прочно любит» [13, С. 186]. Любовь человека к другому человеческому существу, его идеализация как возвышение и покаяние в собственных

грехах, видимых посредством другого – основа социального общения в православной традиции.

Высшего единения достигал и достигает православный народ в Церкви, участвуя в таинстве Святого Причащения. Причащаясь Плотью и Кровью Христовой, каждый индивид и все вместе несут в себе единую Плоть и единую Кровь Христову, все становятся братьями и сестрами во Христе. Вот почему в православном мире принято обращение «братья и сестры». Таинство объединяет не только людей между собой, но и соединяет каждого и всех вместе с самим Христом.

Главным критерием благоприятности условий, созданных обществом для правильного развития человека в процессе его духовного становления и совершенствования, является душевный покой человека. Состояние душевного покоя, - полагает Е. Шестун, - наступает только в том случае, если человека не обличает его совесть. А совесть не мучает человека, если он не переступает дозволенных границ по отношению к природе, другому человеку, себе самому и к Богу [19, С. 24-25].

Завершая статью, можно сказать следующее: образование, обращенное к вечности, а значит, и к бесконечности человеческого бытия, не может не обладать свойством непрерывности как неизбывности и беспрестанности развития самой жизни. В свою очередь духовно-нравственное становление человека и общности (организации, общества) немыслимо вне контекста жизни как непрерывного, постоянно обновляющегося образования. Отсюда образование – одна из немногих сфер жизни, которая обязана быть озабочена сохранением и развитием духовности человека и общности (организации, общества) на Земле во всем объеме их бытия и непрерывного социально-личностного совершенствования.

Список использованной литературы

1. Большая энциклопедия Кирилла и Мефодия / Гл. ред. Т. Г. Музрукова. Статья: Образование. А также ряд статей со словом «непрерывный». – М., 2011. – Электронная версия. (БЭКМ – ежегодно обновляющаяся энциклопедия создана на основе «Большого энциклопедического словаря» в 2-х томах. – М.: Изд-во «Большая российская энциклопедия», 1996. – *Разъяснение автора статьи*)
2. Выготский, Л.С. Собрание сочинений. В 6-ти тт. Т. 4. – М.: Педагогика, 1984. – 432 с.
3. Громыко, М.М., Буганов, А.В. О воззрениях русского народа / Ин-т этнологии и антропологии РАН. – М.: Паломникъ, 2000. – 541 с.
4. Даль, Владимир. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4-х тт. Т. 2. И-О-ОФОРМЛ. «ДИАМАНТ». Статьи: Непрерывный; Ображать. – СПб.: ТОО «ДИАМАНТ», 1996. – 779 с.
5. Ильенков, Э.В. Философия и культура. – М.: Изд-во политической литературы, 1991. – 464 с.

6. Не путать сущее как творение, вещь, создание, предмет с Сущим как Творцом, Создателем всего существующего в этом и ином мире (иномире), Личностью, Богом.

7. Ожегов, С.И. и Шведова, Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 72500 слов и 7500 фразеол. выражений / Российская АН. Ин-т рус. яз.: Российский фонд культуры. – М.: Азъ Ltd., 1992. – 960 с.

8. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии. В 2-х тт. Т. 2. – М.: Педагогика, 1989. – 323 с.

9. См., например: Горшкова, В.В. Образование взрослых в XXI веке: философско-методологические ориентиры // Образование взрослых в современном развивающемся обществе. Материалы Международной научно-практической конференции 18-19 ноября 2003 года. В 2-х частях. Часть 1. Современное образование взрослых: общие вопросы функционирования и развития. – СПб.: ИОВ РАО, 2003. – С. 21.

10. См.: Лаврентьев, В.П. Онтология образования взрослых. Часть 1. Введение в методологию исследования. – СПб.: ИОВ РАО, 2002. – 188 с.

11. Субстанциальный или субстанциональный – относящийся к субстанции; существенный, основной. – *Разъяснение автора статьи*.

12. У В.Д. Шадрикова понятия «человечность» и «духовность» близки по смыслу, что вполне объяснимо, ибо бездуховный человек не может считаться человеком. Он – недочеловек, он, скорее, - похожее на человека говорящее животное.

13. Ухтомский, А.А. Заслуженный собеседник. – Рыбинск: Изд-во «Рыбинское подворье», 1997. – 570 с.

14. Ухтомский, А.А. Интуиция совести. – СПб.: Изд-во «Петербургский писатель», 1996. – 528 с.

15. Философский энциклопедический словарь / Редкол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичев и др. – 2-е изд. Статья: Непрерывность и прерывность. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.

16. Философский энциклопедический словарь. Статья: Непрерывность. – М., 2001. – Электронная версия.

17. Хрестоматия по гуманистической психотерапии / Сост. М. Папуш. Пер. с англ. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 1995. – 302 с.

18. Шадриков, В.Д. Происхождение человечности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Издательская корпорация «Логос», 1999. – 199 с.

19. Шестун, Евгений, протоиерей. Православная педагогика. – М.: Православная педагогика, 2001. – 560 с.

Ломакина О. Н.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РИСК В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ: ПОНЯТИЕ, ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ

г. Иваново, Ивановский государственный химико-технологический университет

Несмотря на значительное число исследований, посвященных совершенствованию риск-менеджмента и стратегического управления в кредитных организациях, вопросам организации комплексной системы управления стратегическим риском в коммерческих банках и оценке ее эффективности уделяется недостаточно внимания как в российской экономической литературе, так и в нормативной базе Банка России. Сложившая ситуация обусловлена тем, что изучение стратегического риска началось не так давно, а так же недооценкой значимости стратегического риска в деятельности банков и невысоким уровнем управления данным риском в российских кредитных организациях. При этом стратегический риск играет ключевую роль в системе банковских рисков, так как в процессе управления стратегическим риском задается спектр принимаемых банком рисков, а так же определяются механизмы минимизации их отрицательного воздействия на его деятельность.

Нами предлагается определение *стратегического риска* как вероятности отклонения банком от своих стратегических целей или возникновения угрозы его финансовой устойчивости в результате недостатков в процессе разработки стратегии развития банка (обосновании и выработке стратегических решений) и механизме ее реализации. Данное определение имеет следующие отличительные преимущества.

Стратегический риск объективно присутствует в деятельности банка как риск недостижения базовых целей коммерческой организации – получения прибыли, или, в соответствии с более современными подходами – повышения стоимости бизнеса в результате принятия неверных управленческих решений даже в отсутствии стратегии развития. При этом отказ от формализации процесса управления стратегическим риском ухудшает качество управления. Стратегический риск рассматривается как спекулятивный, так как разработка и реализация стратегии предполагает не только минимизацию угроз, но и использование возможностей, а в процессе оценки реализации стратегий и выполнения стратегических планов может быть выявлено как недостижение банком своих целей, так и значительное превышение достигнутых показателей над плановыми, что так же является событием реализации стратегического риска. Так же

предлагаемое нами определение, в отличие от исследованных, содержит в качестве цели управления риском поддержание финансовой устойчивости, отражая требования государства и общества к обязательным целям управления стратегическим риском коммерческого банка; подчеркивает важность этапа реализации стратегии.

Процесс управления стратегическим риском, по нашему мнению, целесообразно рассматривать как последовательность этапов, характеризующих управление любым экономическим риском (рис. 1). Для выбора направлений совершенствования системы управления стратегическим риском коммерческого банка необходимо провести ее оценку, которая может базироваться на качественных или количественных критериях. Сравнительную оценку качества управления стратегическим риском на основании количественных критериев мы предлагаем проводить с использованием четырех групп показателей: экономической массы; динамических способностей; финансовой эффективности; выполнения обязательных нормативов банков.

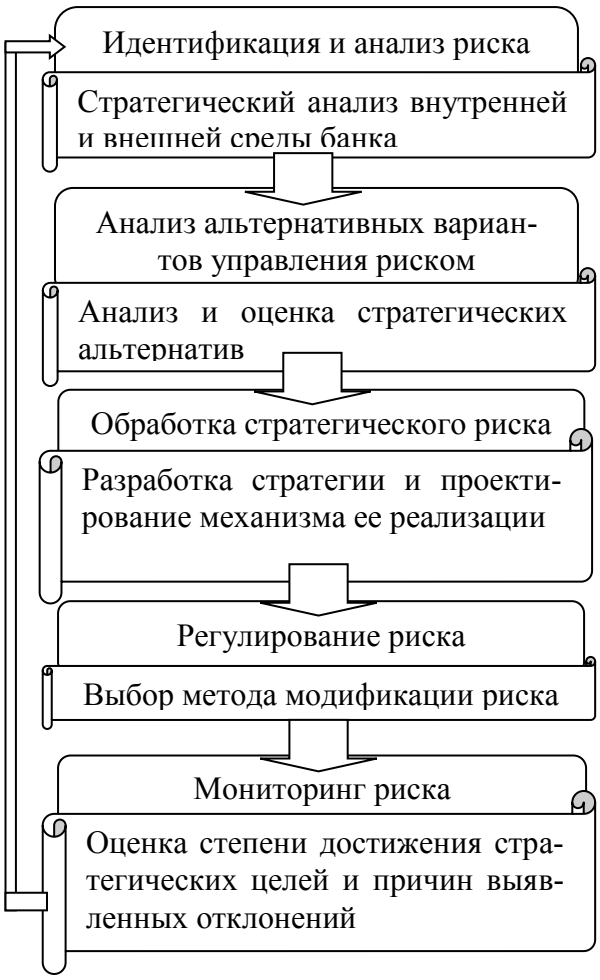


Рис.1. Процесс управления стратегическим риском

При этом оценка на основе количественных показателей только указывает на факт существования проблем и сферу их возникновения, но не позволяет выработать конкретные направления их преодоления. Поэтому коммерческому банку целесообразно проводить самооценку управления стратегическим риском на основе качественных критериев по следующим направлениям: стратегический анализ, сценарный анализ, состав стратегической пирамиды (иерархии стратегий банка), состав субъектов, участвующих в разработке стратегии; горизонт планирования, финансовое обоснование стратегии развития, инструменты мониторинга риска, информационное обеспечение процесса управления стратегическим риском, механизм мотивации сотрудников к реализации стратегии банка, инструменты самооценки стратегического риска, доступность информации о стратегических планах банка и т.д.

Новикова Н.Ю. ,Суменков М.С., Суменков С.М.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

г.Екатеринбург,
*Уральский банк ОАО «Сбербанк России», ГОУ ВПО УрГЮА

Поиск эффективных предпринимательских решений и формирования управленческих процедур требуют построения методической базы, позволяющей давать объективную оценку предпринимательской деятельности. Предлагаемый подход к оценке эффективности предпринимательства концентрирует внимание на анализе результата деятельности, соотносимого с эталонными, т.е. общепринятыми результатами. Показатель результата представляется как итоговая характеристика, отображающая всю совокупность действий, решений, мероприятий, осуществляемых в рамках предпринимательской деятельности.

Оценку хозяйствующего субъекта производят по различным причинам. Она требуется и при оценке подлежащего продаже предприятия-банкрота, и при определении того, на какую сумму нормально работающее открытое акционерное общество имеет право выпустить новые акции, и при исчислении цены, по которой закрытое акционерное общество должно выкупать акции выходящих из него членов, и, наконец, при оценке профессионализма менеджера в период замещения вакантных должностей.

Предмет оценки хозяйствующего субъекта в соответствии с законами рыночной экономики может пониматься по-разному, в зависимости от целей оценивающего субъекта.

Первое его понимание сводится к традиционному, в нашей стране к восприятию оценки бизнеса относятся как оценки фирмы в качестве юридического лица. При этом характерным является отождествление оценки бизнеса фирмы с оценкой ее имущества.

Второе — и наиболее распространенное в мире понимание оценки бизнеса заключается в том, чтобы выяснить, сколько стоят не фирмы, зарабатывающие те или иные доходы, а права собственности, технологии, конкурентные преимущества, материальные и нематериальные активы, которые дают возможность получать доходы. Причем, эти права, технологии и активы могут принадлежать не юридическим, а физическим лицам. Это не лишает такие права привлекательности в качестве объектов купли-продажи на рынке. Следовательно, актуальной остается проблема их оценки.

Третье понимание заключается в оценке компетентности и профессионализма менеджеров, от которых зависит не только состояние предприятия, но благосостояние ряда заинтересованных лиц.

Таким образом, существуют три предмета оценки:

1. Оценка фирмы, базирующаяся на оценке ее имущества (оценка фирмы);

2. Оценка фирмы, базирующаяся на оценке прав собственника, его технологий, которые обеспечат будущие доходы (оценка бизнеса);

3. Оценка компетентности и профессионализма менеджеров фирмы (оценка компетентности).

Основными причинами оценки фирмы (предприятия) являются следующие реальные ситуации:

- Фирма не оценивается на фондовом рынке, так как является закрытой (фирма не акционерное общество либо закрытое акционерное общество, либо общество с ограниченной ответственностью).
- Оцениваемая фирма является формально открытой, однако не находится в перечне фондовых бирж, потому что не отвечает их требованиям (по размеру, по открытости финансовой отчетности и пр.), в то же время на внебиржевом рынке ее постоянная котировка не осуществляется.
- Оцениваемое предприятие является открытым акционерным обществом, котируемым на солидной фондовой бирже, их акции фирмы являются недостаточно ликвидными (по ним мало и редко осуществляются сделки), так что реально наблюдаемой рыночной стоимости этих акций доверять нельзя.
- Весь фондовый рынок в стране недостаточно ликвиден либо очень сильно зависит от краткосрочных внеэкономических фактов, результат чего тождественен предыдущему случаю.

Оценка фирм (предприятий) по их имуществу предполагает оценку как их материальных, так и нематериальных активов. Если материальные активы могут быть переоценены по их рыночной стоимости, взятой по котировкам их аналогов на соответствующих рынках, то нематериальные активы, по которым такие рынки чаще всего отсутствуют, могут оцениваться по принципу оценки инвестиционного уровня, который они обеспечивают или могут обеспечить.

В мировой экономической практики существует разные схемы определения стоимости, которые дают одинаковые математические результаты, но наиболее приемлемыми являются:

- модель дисконтированного денежного потока единого объекта оценки;
- модель экономической прибыли.

Паткин Р.Е., Касаткин Б.П.

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Санкт-Петербург, СПбГУТиД

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

* общие;
* организационные;
* запрограммированные;
* незапрограммированные;
* рациональные;
* нерациональные;
* вероятностные;
* решения в условиях неопределенности;
* интуитивные;
* на основе компромисса;
* альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Управленческое решение устанавливает переход от того, что имеется, к тому, что должно быть проделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение.

Управленческие решения могут быть: единоличные, коллегиальные, коллективные, стратегические (перспективные), тактические (ближайшие), оперативные.

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение - это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основе ограниченного количества альтернатив.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и

невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Петрова Е.Е.

ЭКОЛОГИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Санкт-Петербург,
Российский государственный гидрометеорологический
университет

Бизнес-план, включающий прогрессивную экологическую стратегию, должен обеспечить экологическую совместимость всех производств предприятия, а также создать такие условия, при которых плановые, информационные и контролирующие службы уделяли бы равное внимание экологическим, экономическим и финансовым вопросам.

Успешное завершение инвестиционного проекта гарантировано только в том случае, если вопросы охраны окружающей среды присутствуют на всех стадиях реализации проекта:

- концептуальной разработки и планирования;
- строительства и реализации;
- эксплуатации;
- реконструкции.

Решение о размещении любого нового крупного промышленного предприятия должно приниматься с учетом потенциальной емкости местных экосистем, социально-экономических структур и ресурсов. Во внимание принимаются также издержки, связанные с размещением производственных мощностей, и потенциальные выгоды от их эксплуатации.

При выборе территории для размещения предприятий необходимо учитывать следующие факторы:

- последствия для землепользования, выращивания сельскохозяйственных культур и животноводства;
- качество окружающей среды;

- последствия для прибрежной зоны;
- выбросы и нагрузку на окружающую среду;
- возможности удаления твердых отходов;
- воздействие на фауну и флору;
- воздействие на рекреационные ресурсы;
- уровни шумов и вибрации;
- воздействие на эстетические блага.

Любой крупный проект требует ответа на следующие вопросы, которые касаются всех этапов его жизненного цикла (строительство, эксплуатация, расширение, ликвидация):

- можно ли обеспечить безопасную эксплуатацию проекта и исключить вероятность серьезных аварий или вредного воздействия на здоровье людей в долгосрочном плане;
- выдержит ли местная окружающая среда дополнительные нагрузки от отходов и загрязнений, которые появятся в результате пуска предприятия;
- не помешает ли предприятие, размещенное на предполагаемой площадке, сложившемуся характеру землепользования или промышленному строительству на соседних территориях в будущем;
- не повредит ли присутствие предприятия интересам промыслового рыбоводства, сельскохозяйственных и промышленных предприятий;
- имеется ли на данной территории достаточно развитая инфраструктура, например дороги, канализационно - очистные сооружения;
- какое количество воды, энергоносителей и других ресурсов потребуется предприятию, и можно ли обеспечить эти требования;
- сколько людей потребуется принять на завод или переместить, и как это может отразиться на местном населении;
- какой вред деятельность предприятия может ненамеренно нанести национальному богатству, например девственным лесам, туристическим районам и культурно-историческим памятникам.

В то же время анализ сложившейся практики обоснования хозяйственных проектов и видов деятельности показывает, что она во многом основывается на узких критериях экономической эффективности и укладывается в техносферную концепцию мировоззрения. На предпроектной стадии обычно решаются три основных вопроса: выбор места строительства, масштаба и технологии. При выборе места главную роль играют чисто экономические критерии: близость к источникам сырья, энергии, основным потребителям и наличие готовых подъездных путей. В результате на площадке, где уже существует несколько крупных производств, создается новое строительство. При этом часто рядом оказываются экологически несовместимые производства.

Обоснование масштаба строительства подразумевает исчисление приведенных затрат, себестоимости производимой продукции и т.д., что приводит к необоснованному наращиванию мощности производственного объекта независимо от экологической емкости территории, показателей скорости и интенсивности утилизации загрязняющих веществ природной системой.

В практике экологической деятельности российских предприятий применяются следующие группы экологических показателей и нормативов:

1) Показатели, характеризующие безопасное состояние окружающей среды. Они содержать нормы предельной концентрации (ПДК) вредных веществ и химических соединений в воде, в воздухе, в почвенном слое Земли.

2) Показатели, содержащие нормированные требования к источникам загрязнения окружающей среды. К ним относятся относительные предельно допустимые сбросы (ПДС) в водные бассейны, предельно допустимые выбросы (ПДВ) в атмосферу, предельно допустимые уровни физического воздействия в виде радиационного, электромагнитного излучений, вибраций, шума, освещенности, нормы разрешенного вывоза и утилизации твердых бытовых отходов и др.

3) Показатели, содержащие правила и нормы для правовой, организационной и производственной структур по унификации взаимных действий в области природопользования. К ним относятся разрешенные нормы на землепользование, водопользование, недропользование, лесопользование, квоты на объекты охоты и ловли рыбы, лицензии на экологическую деятельность, нормированное использование природных ресурсов, нормативы санитарных защитных зон, градостроительные и строительные правила, предельно допустимые нагрузки (ПДН) на природную среду и др.

Допустимость воздействия хозяйственной деятельности предприятия на окружающую среду в соответствии с этими показателями устанавливается на основе оценки воздействия на окружающую среду с использованием методов и средств измерений и испытаний. Результаты такой оценки предоставляются на государственную экологическую экспертизу. Эта оценка проводится на всех этапах и стадиях жизненного цикла продукции, при разработке технико-экономического обоснования (ТЭО) проектов строительства, модернизации, реконструкции инженерно-технических объектов и коммуникаций, при диверсификации производства и продукции. На основе такой оценки устанавливаются регламентированные финансово-экономические отношения предприятия с налоговыми органами в части внесения платежей (налогов) за использование природных ресурсов и загрязнение окружающей среды. Целевые и пла-

новые показатели экологической деятельности, в соответствии с экологической политикой предприятия, обычно включаются в план природоохранных мероприятий при составлении экологического паспорта природопользования.

Экологические паспорта рекомендованы российским национальным стандартом ГОСТ Р 17.0.0.06-2000 «Охрана природы. Экологический паспорт природопользователя. Основные положения. Типовые формы».

Типовая форма экологического паспорта природопользования по Госту Р 17.0.0.06-2000 содержит следующие показатели:

- производственные показатели: основные производственные фонды; товарная продукция в действующих ценах; численность персонала (в том числе по охране окружающей среды);
- экономические показатели: рентабельность, себестоимость продукции, бухгалтерская прибыль, затраты на охрану окружающей среды из прибыли, их доля в себестоимости продукции;
- использование природных ресурсов: использования (по видам) минеральных, водных, животных, лесных и других видов ресурсов;
- воздух: выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, характеристика источников выбросов, их нормативы, расчет платы за выбросы, характеристики газоочистительных установок;
- вода: характеристики водопотребления и водоотведения, объем забранной воды по типам источников водоснабжения, их характеристика, качество воды источников водоснабжения, водопотребление и водоотведение по типам оборудования и другим потребителям, характеристики очистных сооружений, систем оборотного и повторного водопотребления, его нормы и расчет поверхностного стока; характеристики водоприемников, сточных вод, расчет платы за сброс загрязняющих веществ;
- отходы: характеристики отходов, их источники, вид и состав оборудования объектов временного размещения, длительного хранения, захоронения отходов, контроль ливневых и подземных вод, почв и воздуха; расчет и обоснование лимитов отходов производства и потребления.

Предложенная форма паспорта подвергается обоснованной критике со стороны исследователей. Состав работ, внесенных в паспорт, 1) избыточен по отношению к экологической деятельности предприятия, 2) не обеспечен финансовыми источниками для экологической деятельности, 3) требует профессионально подготовленного коллектива исполнителей.

Вопросы охраны окружающей среды (экологии) являются частью производственного или стратегического планирования (менеджмента) компании, куда входит определение потенциальных угроз для предприя-

тия и открывающихся перед ним возможностей, а также их сопоставление с сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия.

Трансформация полученных новых данных в перспективные планы и направления деятельности предприятия позволит ему воспользоваться открывающимися возможностями, наметить пути нейтрализации потенциальных опасностей, использовать свои преимущества и устранить слабые места.

Таким образом экологические критерии являются, или должны являться, составной частью самооценки, что в конечном итоге формирует «зеленый» бизнес-план.

В «зеленом» бизнес-плане подробно рассматриваются технологии, производственные процессы и продукты, необходимые не только для производства, но и для конечного использования и утилизации. Оптимальный вариант бизнес-плана – сочетание экономических задач (минимальная себестоимость продукции, максимальный объем выпуска и т.п.) с минимальным ущербом для окружающей среды.

В настоящее время на многих, особенно насыщенных товарами рынках, марка «экологически безопасный» имеет важнейшее значение для сбыта продукции. Компании, являющиеся значительными источниками загрязнения и не выполняющие экологические требования, теряют свои рынки, подвергаются общественному осуждению и бойкоту со стороны потребителей.

Обычно покупатели – сторонники экологически чистой продукции отказываются приобретать товары, которые:

- отражаются на здоровье потребителей и других людей;
- наносят значительный ущерб окружающей среде в процессе изготовления, использования и утилизации;
- потребляют значительное количество энергии в процессе изготовления, использования и утилизации;
- приводят к появлению ненужных отходов вследствие излишеств упаковки либо вследствие слишком короткого срока службы;
- изготовлены из шерсти, меха или мяса находящихся под угрозой исчезновения видов либо завезены из неблагоприятных в экологическом отношении мест;
- связаны с жестоким обращением с животными;
- оказывают вредное воздействие на другие страны.

Важную роль в экологизации предприятий играет служба маркетинга. Кроме изучения условий сбыта самой продукции, служба маркетинга, учитывающая в своей деятельности вопросы экологии, обязана обратить особое внимание на каналы распространения продукции: организацию эффективных систем рециркуляции, а также экологически безопасных систем перевозки и упаковки продукции. Перед службой марке-

тинга стоит также задача выработки ценовой политики и определения рыночной конъюнктуры в отношении своих «зеленых» товаров.

Результаты изучения рынка показывают, что покупатели склонны платить более высокие цены за товары, которые способствуют защите окружающей среды, хотя такие товары не обязательно лучше традиционных.

После формулирования целей и задач НИОКР проводится анализ существующей продукции компании или продукции, выпускаемой ее конкурентами. Он обязательно должен начинаться с анализа воздействия продукта на окружающую среду в течение всего жизненного цикла. Раньше разработчики ограничивались рассмотрением периода активного срока службы изделия, и лишь с недавнего времени весь жизненный цикл продукта стал составной частью проектирования. Использование вторсырья и «чистых технологий» - одно из важнейших требований к продукту на всех этапах его жизненного цикла. Процесс рециркуляции необходимо предусматривать уже на этапе проектирования продукта.

Экологически ориентированные решения должны приниматься с учетом:

- дефицита ресурсов;
- последствий их добычи и использования для окружающей среды;
- возможности использования альтернативных ресурсов;
- простоты рециркуляции.

Исследователи вносят предложения по совершенствованию экологических показателей в бизнес-планах. Так, например, предлагается включать в планы более жесткие экологические показатели и контролировать их достижение.

Такими показателями могут быть:

- произведенная продукция/потребленная энергия;
- произведенная продукция/объем отходов производства;
- произведенная продукция/израсходованные материалы;
- произведенная продукция/потребленная вода;
- производственные потери, вызванные экологическими проблемами/период времени;
- планируемый срок окупаемости «зеленой» технологии/фактический срок окупаемости «зеленой» технологии;
- планируемые затраты на «зеленую» технологию/фактические затраты на «зеленую» технологию.

Следует также учитывать, что на пути торговли товарами, не отвечающими требованиям экологических стандартов страны-импортера, возникает новый вид барьеров – это экологическая политика в области промышленного производства и законодательство, направленные на стимулирование целенаправленного развития. Требования по обеспече-

нию возможностей для повторного использования и утилизации товаров или упаковочных материалов могут вызвать такие издержки, которые значительно превысят преимущества низкой себестоимости производства в развивающейся стране.

Но возможности роста мирового экопрома за счет уже разрабатываемых рынков практически исчерпаны – страны Западной Европы достигли того уровня внедрения экологических технологий, когда, при сегодняшнем развитии, вероятность возвращения вложенных в экологические проекты средств в виде прибыли невысока. В странах же Центральной и Восточной Европы, а также России существуют не только огромные устаревшие мощности, требующие как минимум модернизации, но и вовсе не охваченные экологической промышленностью области, такие, как переработка и сортировка бытовых отходов, утилизация и обезвреживание промышленной продукции после использования и т.д.

Следует использовать лучшие достижения зарубежной науки и практики, однако не следует бездумно перенимать зарубежный опыт по внедрению систем качества и систем охраны окружающей среды на основе безусловного, обязательного соблюдения рекомендаций международных стандартов. В них отсутствует концептуальная последовательность действий на всех этапах и стадиях жизненного цикла продукции: они описательны по содержанию, но неприменимы по методологии инновационной деятельности, по технологической подготовке производства, по организации производства и контролю качества продукции, по ее сервисному обслуживанию. Они не используют принцип комплексного, системного подхода к автоматизации всех видов процессов хозяйственной деятельности, методы разработки и внедрения современных автоматизированных систем на основе информационных компьютерных технологий, принцип внедрения маркетинга и видов менеджмента в информационные системы и сети связи, а также не содержат побудительных мотивов для развития предпринимательства.

Список литературы:

1. ГОСТ 17.0.0.06-2000 «Охрана природы. Экологический паспорт природопользователя. Основные положения. Типовые формы».

2. Анисимов А.В. Экологический менеджмент: учебник/ А.В. Анисимов. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. - 348с.

3. Белов Г.В. Экологический менеджмент предприятия: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2006. – 240 с.

Прокопенко Н.В.

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ФИНАНСИРОВАНИЯ СДЕЛОК ПО СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ

г. Комсомольск-на-Амуре, Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет

Процесс формирования оптимальной стратегии привлечения финансирования включает следующие этапы:

1. Определение целей привлечения заемных средств в предстоящих периодах.
2. Построение временной структуры потребности в заемном или собственном капитале, определение соотношения объема кратко- и долгосрочных заемных средств.
3. Определение предельного объема привлечения заемного капитала по временным горизонтам инвестирования.
4. Оценка эффективной стоимости привлечения капитала из разных источников.
5. Определение оптимального кредитного портфеля компании на разных этапах реализации корпоративной стратегии: моделирование основных форм, объемов привлечения заемных и собственных средств и состава кредиторов.
6. Обеспечение своевременных выплат по привлеченному капиталу.
7. Постоянный мониторинг платежеспособности компании.

Определение цели привлечения финансирования более конкретно помогает в дальнейшем построить временную структуру потребности в краткосрочных и долгосрочных источниках капитала, определить предельные объемы по каждому источнику финансирования.

Эффективная стоимость заемного капитала является главным критерием привлекательности источника долговых средств для компании. Эффективная стоимость определяется как соотношение совокупной сумму процентных платежей, комиссионных выплат и прочих финансовых издержек по привлечению и обслуживанию заемного капитала из данного источника финансирования к общему объему финансирования из данного источника долговых средств:

$$\overline{r_k} = (Int_k + CC_k + FC_k) / D_k$$

где $\overline{r_k}$ - эффективная стоимость k-того источника долгового финансирования;

Int_k - проценты по заемному капиталу;

CC_k - комиссионные издержки;

FC_k - финансовые издержки по привлечению и обслуживанию заемного обязательства;

D_k - объем финансирования из k-того источника заемного капитала.

Если стоимость привлечения различных видов финансирования примерно одинакова, то необходимо ввести ограничения на формирование оптимальной структуры капитала компании. Это могут быть ограничения на оптимальность эффекта финансового рычага и на уровень платежеспособности компании.

Для оптимизации эффекта финансового левериджа компании воспользуемся простейшей формулой эффекта финансового левериджа.

$$EFL = (1 - T) \cdot (ROA - \overline{r}) \cdot \frac{D}{E}$$

где T – ставка налога на прибыль компании;

D – объем заемных средств компании;

E – объем собственных средств компании.

При указанных ограничениях наиболее важным критерием эффективности сделки является стоимость консолидированной компании, следовательно, получаем задачу линейного программирования: максимизация целевой функции стоимости компании при указанных ограничениях.

На следующем этапе необходимо ввести второй критерий отбора источника финансирования, т.к. источников, удовлетворяющих введенным ограничениям тоже может быть несколько. Кроме того, необходимо сформировать оптимальный портфель источников финансирования, для чего необходимо проводить отбор минимум по двум критериям оптимальности.

В качестве второго критерия автором предлагается использовать риск, более точно – комплексный показатель риска.

При привлечении различных источников финансирования компания помимо известных финансовых рисков (потеря платежеспособности, увеличение уровня финансового левериджа, снижение показателей ликвидности и рентабельности) возникают еще и риск потери контроля над управлением предприятия в случае финансирования привилегированными акциями, риск снижения капитализации компании за счет снижения цен на акции, в случае финансирования обыкновенными акциями, риск невыполнения своих обязательств в случае выпуска облигаций и т.п. Таким образом, при выборе источника финансирования и определения его доли в финансовом портфеле компании, необходимо учитывать и общий уровень риска.

Система финансовых рисков при выборе источника финансирования проекта слияния и поглощения достаточно велика. Автор выделяет следующие виды финансовых рисков:

1. **Риски, связанные с возможностью банкротства или ухудшения финансовой устойчивости компании**.

- Удорожание стоимости долгового капитала, в результате ухудшение финансовых показателей компании;
- Риск банкротства в случае если долговые обязательства превышают активы;
- Рост эффекта финансового рычага и, как следствие, отрицательный дифференциал финансового рычага;
- Риск невозможности покрытия долговых обязательств вследствие ухудшения финансового положения объединенной компании.

2. **Риски, связанные с потерей контроля над компанией**.

- риск невыплаты долговых обязательств и переход компании (или контрольного пакета акций) в собственность банка;
- риск привлечения в совет акционеров новых лиц, как результат дополнительной эмиссии обыкновенных акций ;
- риск частичной потери управления компанией при выпуске конвертируемых ценных бумаг .

3. **Риски, связанные с неэффективной структурой капитала при финансировании слияний и поглощений.**

- рост средневзвешенной стоимости капитала и снижение стоимости объединенной компании;
- рост эффекта финансового рычага;
- рост издержек на слияние и поглощение вследствие неэффективной структуры капитала.
- снижение срока окупаемости сделки в результате использования большой доли долгосрочных источников финансирования.

4. **Транзакционные риски.**

- юридические риски;
- риски, связанные с неправильным оформлением документов;
- риски, связанные с ассиметричной информацией.

5. **Методологические риски**.

- применение разных критериев и способов оценки объектов исследования со стороны кредитора и заемщика;
- вероятность ошибки в оценке эффективности сделки одной из сторон.

Использование предложенной методики выбора источников финансирования сделок по слиянию и поглощению позволяет снизить средневзвешенную стоимость капитала консолидированной компании, максимизировать ее стоимость, а также осуществлять стратегию управ-

ления рисками, что повышает финансовую устойчивость новой компании.

Потемкин В.К.

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ РАБОТНИКОВ НА ИЗМЕНЕНИЯ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

Известно, что любая ситуация, складывающаяся в процессе взаимодействия персонала предприятий, формируется под воздействием определенных факторов, одним из которых является фактор социально-профессиональной зрелости работников. Проблема профессиональной зрелости работников предприятий как в отечественных, так и зарубежных исследованиях рассматривалась с позиции формирования организационно-культурной среды или организационной культуры персонала[1].

«Культура, писал А.С.Ахиезер,- некоторое основание, программирующее каждую личность…»[2]. В процессе соединения различных культур, присущих отдельным профессионально-квалификационным группам работников, в единую организационную культуру, адекватную миссии, целям и задачам функциональной деятельности предприятия, формируется организационно-культурная среда социально-психологического климата коллектива.

---

[1] Ouchi, William G. Theory Z: How American Bussiness Can Meet the Japanese Challenge. Reading and Athos, Anthony. The Art of Japanese Management. New York: Simon & Schuster, 1981;
Cameron K.S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing Organizational Performance. Washington D.C.: National Academy Press, 1997.
Jerimier Y.M., Slocum Y.W. “Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and façade of an official culture. Organizations Science, 1991;
Maanen Y., Barley S. Cultural organization: Fragments of a theory “. In Frost, Peter, Moore, Larry, Louis, Meryl, Lundberg, Craig, and Martin, Yoanne (eds) Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

[2] Ахиезер А. Независимый, теоретический семинар № 7 «Социокультурная методология анализа российского общества», Москва, 11 декабря 1996 г. Цитируется по http://scd.plus. Centro.ru/7.htm

[3] Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. См.: Управление персоналом/Под ред. В.К.Потемкина. СПб.: РАЕН, 2002, с. 10

И, действительно, любой работник в процессе совместной деятельности на предприятии взаимодействует со своим окружением, происходит активная его адаптация к окружению, формирует определенные образы, реакции, включая реакции, связанные с созидаемой или разрушаемой деятельностью в системе управления предприятиями.

Заметим, если руководство предприятий «разумно», то оно учитывает в своей деятельности возможности появления различных социальных реакций персонала как ответ как ответ на нововведения в процессе производства. Кроме того, стратегия[3] деятельности предприятий в этом случае представляет собой процесс формирования рыночных трансляций или, иными словами, актов взаимодействия, соглашений, сделок, договоренностей, подразумеваемых или явных ожиданий, обязательств и прав между предприятием и социально-экономическими действующими лицами, субъектами хозяйствования и общественной жизни в целом. При этом тканью взаимодействия различных категорий работников на предприятии становится взаимопонимание и взаимоуважение, например, руководство предприятия проявляет уважение к интересам и ценностным ориентациям работников и проводит социально-ориентированную политику в производственной деятельности; работники проявляют понимание в проводимой руководством предприятия стратегии и принимают меры по самоориентированию в ее реализации и повышению эффективности своей работы. Любая неопределенность во взаимодействиях руководства предприятия и его работников снижает уровень социально-профессионального взаимодействия и формирует у работников уровень социальной зрелости, адекватный субъектно-объективному принципу взаимодействия на предприятии. При этом необходимо отметить, что интеграция работников пусть даже обладающих различным уровнем социальной зрелости ведет к ее выравниванию и повышению уровня включенности работников в процессы повышения эффективности производственной деятельности. Интеграция работников на предприятии способствует самоопределению социально-профессиональной позиции и становится условием их целевой ориентации и постановки собственных задач в процессе деятельности на предприятии, обеспечивающих эффективность работы.

Социальная зрелость работников предприятия становится важным фактором в:

- определении цели деятельности предприятия и его структурных звеньев;
- формированием задач с определением конкретных видов деятельности работников и их включенности в процесс производства;
- согласовании интересов и ценностных ориентаций работников;

- координации и интеграции процессов взаимодействия управленческих решений;

- контроллинге деятельности работников, экономической, социальной и организационно-правовой ответственности за результаты труда;

-оценка и самооценка потенциальных возможностей не только отдельных работников, но и персонала предприятия в целом.

Социальная зрелость – это та, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями деятельности данного предприятия, стадией развития предприятия, сложившейся или желаемой моделью организованного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и предприятия в целом, регламентными и внутрифирменными документами. Иными словами, социальная зрелость работников служит не только эмоциональным фоном (фактором) эффективной производственной деятельности персонала предприятия, но и конкретным как социальным, так и организационно-экономическим началом этой деятельности.

Если социальное начало представлено составом социальных действий и социально-психологическим климатом коллектива, то начало организационно-экономическое связано с использованием всех видов ресурсов предприятия. То есть социальная зрелость работников является основой вовлечения в производственный процесс:

- значительных интеллектуальных способностей, чтобы безошибочно и оперативно выполнять свои служебные обязанности каждым работником;

- высокого уровня культуры, знания норм и правил этикета, традиций, понимания ценностей разных категорий и социальных групп работников;

- умения собирать качественную информацию, фильтровать и быстро перерабатывать ее, чтобы затем творчески применять в производственной деятельности;

- честолюбия, служащего стимулом к преодолению всех трудностей для совершения всех видов деятельности;

-высокой нравственности и толерантности, которые предполагают договоренности, а не манипуляции, уважение ценностей, интересов и возможностей, признания свободы выбора каждым работников;

- честности, порядочности, такта в отношениях как с коллегами и с предприятием в целом;

- высокой самодисциплины, поскольку от точности, собранности, уравновешенности работника зависит и успех работы коллектива предприятии.

Значение социальной и социально-профессиональной зрелости работников велико в формировании конструкта личности, подразделяемого на четыре основных вида, среди которых:

- супернормативный или исключительно добросовестный тип поведения, мотивированный на эффективный труд, инновационный с преобладающим экономическим мышлением – 5,0%;

- нормативный или достаточно добросовестный тип поведения, разделяющий принципы организации деятельности предприятия- 60,0%;

- субнормативный или недостаточно добросовестный тип поведения, с преобладанием неясных мотивов поведения, неадекватными реакциями на управленческий решения, деструктивные действия, включая девиантное поведение – 30,0%;

- ненормативный или недобросовестный тип поведения с неясными мотивами, завышенными внутренними амбициями, деструктивными действиями, противодействующими эффективной работе коллектива предприятия – 5,0%.

В этих поведенческих конструктах не только отражается факт осознания необходимости включенности работника в процессы взаимодействия с различными профессионально-квалификационными группами работников, но и предметную область, ориентиров в производственном процессе предприятия:

- распределение работ, в котором принимают участие различные профессионально-квалификационные и статусные группы работников, интересы которых, как правило, не совпадают;

- интеграция различных видов работ в рамках производственной программы, обеспечивающая совместный труд работников различных структурных подразделений, с присущей им субкультурой; формирование специализированных или функциональных групп работников для решения производственных задач;

- профессиональная мобильность работников в рамках организационно-технологической структуры предприятия, предполагающая перемещения работника с одной стадии работ на другую, в связи с производственной необходимостью или задачами повышения уровня квалификации работников;

- развитие творчества, инициативы, предприимчивости, экономической и социальной ответственности работников;

- делегирование полномочий в решении производственных задач, создание гибких организационных структур управления предприятием;

- деконфликтизация социально-трудовых отношений и создание благоприятного для работников социально-психологического климата.

Поведенческие конструкты являются первопричиной формализации на предприятии формальных и неформальных групп работников; со-

циально-трудовых отношений работников, имеющих как внутригрупповые, так и межгрупповые признаки; идеологии или системы взглядов: политических, экономических, организационных, правовых, социальных на процессы внутрипроизводственной деятельности и т.п.

В процессе включенности наблюдения и экспериментики (№ 17) социально-профессиональная зрелость работников инженерных подразделений (№ 172) воздействует на:

- рост напряженности в системе внутриколлективных отношений – 11,0%;
- деструктивное поведение работников при решении управленческих задач – 10,0%;
- неисполнение управленческих решений и установленных норм производственной деятельности – 17,0%;
- противодействия в различных формах восприятию позиции коллег по работе – 4,0%;
- появление альтернативных точек зрения в решении управленческих задач, препятствующих их реализации в производственном процессе – 12,0%;
- внутрипроизводственную изоляцию отдельных групп в решении управленческих задач- 8,0%;
- уровень взаимного доверия работников в формировании и реализации управленческих задач – 15,0%.
- утрату трудовой мотивации работников и формирование созерцательной позиции, ослабляющей их включенность в сферу производственной деятельности предприятия – 27,5 %.

В своем большинстве оценка уровня социально-профессиональной зрелости работников, полученная в результате экспертных оценок, подтверждает вывод Дис.В.Ньюстрома и К.Девиса[1] относительно того, что данная первопричина поведения работников приводит к социальным действиям, характеризуемым как противодействие нововведениям в производственном процессе. Одновременно нами установлено, что фактор социально-профессиональной зрелости работников воздействующей на социальное самочувствие в процессе производственной деятельности. Так, решительный тип, связанный с непосредственной включенностью работников в процесс производства можно отнести к 42,3 % респондентов; тревожный и безразличный типы, связанные с низким уровнем включенности работников в процесс производства – 39,3 %; неопределенный тип, как правило, подвергающийся изменениям в процессе производства, составляет – 17,9 %.

---

1 Ньюстром Дис. В, Девис К. Организационное поведение / Пер. с англ. Ю.Н.Контуревского. – СПб.: 2000.

Фактор социально-профессиональной зрелости работников, во-многом, определяет и ограничения создаваемые отдельными категориями работников для эффективной работы персонала предприятия, в частности это относится к:

- работе только по установленным нормам и правилам – 37,0 %;
- противодействие управленческим решениям, не подкрепленным материальным вознаграждением – 14,0 5;
- отказ от работы, которая не входит в должностные обязанности и условия трудового договора – 22,0%;
- отказ от участия в рационализаторской и изобретательской деятельности – 9,0%;
- участие в акциях противодействия решением руководства предприятия – 5,0 %;
- защита прав работников, ущемляющих права коллектива предприятия – 7,0 %.

Наибольшая критичность в социально-профессиональных действиях наблюдается у работников, доходы у которых значительно снизились – 32,4 %, или снизились – 12,7 %. Лояльность к управленческим решениям на предприятии проявляют работники, чей доход возрос значительно – 1,9 % или возрос, но незначительно – 18,4 %.

Таким образом, социальные реакции, во-многом, являются следствием социально-профессиональной зрелости работников и выражают суждения по разным аспектам производственной деятельности на предприятии. Социальные реакции порождаются взаимодействием, основанном на профессиональных контактах в процессе формирования и реализации управленческих решений. Г.Спиндлер подчеркивал, что «… контакт порождает чувства и установки, которые формируют и контролируют поведение».[1] Вторя ему Р.Симс отмечает: «… контакт необходим для длительных гармоничных отношений между работником и организацией.»[2] Одновременно нарушение контакта становится своеобразным сигналом для работников, что участники производственного процесса на предприятии не разделяют или не разделяли общие цели, ориентиры и достижения возможных результатов в процессе труда.

Контакт между работниками является определяющим в их взаимодействии и направляющим в определенное русло всего спектра социально-трудовых отношений, например, по восьми социальным идентификаторам, характеризующим их уровень удовлетворенности работников совей деятельностью на предприятии (см. табл.1):

---

[1] Spindler G.S. Psychological contracts in the workplace: a lawyer's view, Human Resource Management, 33 (3), 1994, p.325.

[2] Sims R.R. Human resource management's role in clarifying the new contract. Human Resource Management, 33 (3), Fall, 1994, p.382.

Таблица 1. Социальные идентификаторы уровня и удовлетворенности работников своей деятельностью на предприятии, в %.

Социальные индикаторы	Весьма удовлетворены, %	Удовлетворены, %	Отсутствие удовлетворения, %	Не удовлетво-рены, %	Крайне не удовлетворены, %
1	2	3	4	5	6
Чувство достигнутого	12	22	32	18	16
Широта использова-ния инициативы	8	12	62	10	8
Влияние на работу	12	15	28	11	3
Обучение	2	10	55	13	20
Оплата	4	11	36	38	11
Гарантия занятости у данного работодателя	2	14	25	48	11
Сама работа	17	19	55	7	3
Участие в принятии решений	8	10	39	27	16

Но это одна сторона социальных реакций работников на производственную деятельность на предприятии. Есть и другая – осуждения и противодействия.

Первые социальные реакции мы относим к разряду позитивных, характеризующих взаимодействие работников как эффективное включение в процесс формирования и реализации управленческих решений – 67,5 %. Вторые социальные реакции работников – негативные, характеризуемые ограничением взаимодействия работников – 15,0 %, создающие конфликтные ситуации – 6,0 %, имеющие противоречивый характер – 12,0 %. Несомненно негативные социальные реакции работников являются основанием формирования среды взаимного недоверия на предприятии и причиной различного рода социальных действий и реакций. Так, например, состав действий работников, направленных на защиту своих интересов: мои интересы достаточно защищены – 5,0 %; готов подписать обращение к правительству о защите моих интересов – 10,0 %; готов выйти на демонстрацию в защиту своих интересов – 10,0 %; готов участвовать в забастовках и акциях протеста – 10,0 %; готов в защиту своих интересов идти на баррикады – 2,5 %; готов встать в оппозицию проводимым преобразованиям в обществе – 12,5 %; ничего не буду делать – 17,0 %; затрудняюсь ответить – 32,0 %.

Исходный эмпирический материал о взаимодействии работников предприятий в процессе производственной деятельности и содержание социальных реакций на состав и содержание управленческих решений, позволило нам осуществить группировку социальных решений по признакам отражения контактов в процессе деятельности на предприятии.

Контакт как нам представляется, имеет 10 типов характеристик: С – практические, О – коммуникативные, К – когнитивные (познавательные), Э – эмоциональные, В – волевые, Р – ролевые, П – правовые, М – моральные, Н – нравственные, Д – коллективистские. Каждый тип взаимоотношений имеет свои эмпирические характеристики. Например, практические взаимоотношения характеризовались сотрудничеством и взаимопомощью; коммуникативные – легкостью общения и удовлетворенностью им; когнитивные – сочувствием и взаимопониманием; эмоциональные – симпатией и любовью; волевые – взаимоуступчивостью и самостоятельностью; ролевые взаимоотношения определялись позицией интересного человека и лидера; правовые – чувством долга и верностью слову; моральные – добротой и заботой; нравственные – справедливостью и честностью; коллективистские – сплоченностью и дружбой.

Следовательно контакт работников имеет целый комплекс ролевых взаимосвязей, определяющих:

- индивидуально-психологическую структуру взаимодействия человека в коллективе предприятия;
- сравнительные особенности взаимодействия в разных первичных коллективах в зависимости от сфер жизнедеятельности, т.е. детерминацию взаимоотношений характером деятельности коллектива;
- особенности взаимоотношений как составляющих основу взаимодействия работников;
- структуру взаимоотношений вертикального и горизонтального уровней взаимодействия в трудовых коллективах.

На состав социальных реакций персонала предприятий оказывают:

- характер взаимодействия работников (прямое, косвенное);
- временной цикл взаимодействия работников (текущий, оперативный, стратегический);
- формы взаимодействия работников (организационные, экономические, правовые, социально-психологические);
- структура взаимодействия работников (интеллектуальная, материально-техническая, технико-технологическая);
- результативность взаимодействия работников в процессе рационализации системы управления предприятием.

Ризванова Э.Р.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ РОССИИ С ФИНЛЯНДИЕЙ

г. Санкт-Петербург, ФГБОУ ВПО «СПбГТЭУ»

Россия принимает участие в международном разделении труда, основываясь на экспорте энергоносителей. Это не может стать основой для укрепления позиции РФ в условиях глобализации и расширении мировых рынков. Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года Россия должна, например:

- увеличить объемы экспорта;
- устранить барьеры на пути увеличения экспорта на рынок ЕС;
- рационализировать импорт;
- ограничить рост импорта, сократив его к 2020 году в 2,5 раза.

Исследования в области внешней торговли Росси показали, что мировой финансовый кризис серьезно сказался на объемах экспорта и импорта РФ, однако на сегодняшний день наблюдается тенденция к их росту и увеличению экспортно-импортных операций. Если сложившаяся тенденция сохранится, то объемы и экспорта и импорта РФ будут и впредь расти.

На долю ЕС приходится практически половина всего оборота внешней торговли России. Структуры импорта и экспорта РФ с ЕС имеют очень низкий уровень различий: доля каждой страны-участницы ЕС в общем объеме импорта/экспорта РФ с ЕС остается неизменной. Несмотря на активную политику государства, направленную на то, чтобы России взаимодействовала с ЕС, как с единым союзом, РФ стремится поддерживать свои внешнеторговые отношения и с отдельными странами Европы. Финляндия является сновным приграничным торговым партнером России по Северо-Западному федеральному округу. Товарооборот между этими странами ежегодно увеличивался и достиг своего максимума в 2008 году, затем, из-за влияния мирового финансового кризиса, резко сократился. С 2010 года объемы экспорта и импорта РФ с Финляндией вновь имеют тенденцию к увеличению, а доли объемов экспорта РФ в Финляндию в общем объеме экспорта РФ и импорта РФ из Финляндии в общем объеме импорта РФ имеют тенденцию к сокращению.

Основу структуры экспорта РФ в Финляндию составляют товарные группы: «топливо», «органические химические соединения», «древесина и изделия из нее», «черные металлы». Единственной товарной группой, увеличивающей свою долю объемов экспорта России в Финляндию в

общем объеме, является «топливо». Именно на долю этой товарной группы приходится больше половины объемов экспорта РФ в стоимостном выражении. Данная товарная группа имеет тенденцию к дальнейшему росту. Все остальные товарные группы-лидеры экспорта РФ в Финляндию по объемам в стоимостном выражении значительно уступают в объемах и имеют неярко выраженную тенденцию к сокращению. Даже если учесть самое минимальное значение прогнозного интервала объема экспорта РФ в Финляндию товарной группы «топливо» и самые максимальные значения прогнозного интервала всех остальных товарных групп, «топливо» в ближайшей перспективе все равно останется главной товарной группой экспорта РФ.

В основе структуры импорта РФ из Финляндии лежат товарные группы: «молочная продукция», «топливо», «экстракты дубильные или красильные», «пластмассы», «бумага и картон», «изделия из черных металлов», «электрические машины и оборудование». Главной товарной группы в импорте России из Финляндии, как в экспорте РФ в Финляндию, нет. Около половины объемов импорта РФ в стоимостном выражении приходится на товарные группы: «электрические машины и оборудование», «бумага и картон». Объем импорта РФ из Финляндии товарной группы «молочная продукция», растет ускоренными темпами. Проблема объемов ввоза/вывоза «молочной продукции» на первый взгляд не стоит так остро, как, например, по сравнению с ввозом и вывозом леса и лесоматериалов. Однако сложившаяся тенденция к увеличению объемов ввоза импортного молока и сокращению вывоза отечественного, при незначительном росте объемов производства молока в России, могут привести в будущем к проблемам импортозависимости РФ от стран-импортеров молочной продукции.

Таким образом, с одной стороны, увеличение внешнеторговых объемов по товарным группам является положительным моментом для отношений и Финляндии, и РФ. Увеличение импортной продукции заставляет отечественного производителя наращивать свои мощности, переходить на новые технологии для производства более качественной продукции. С другой стороны, увеличение объема иностранной продукции на отечественном рынке может губительно сказаться на отраслях промышленности РФ. В связи с долговременным и тяжелым выходом из кризисной ситуации и возможностью образования нового мирового финансового кризиса, в России может произойти сокращение объемов экспорта и еще большее увеличение финского импорта.

Самарин Н. А.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО РЫНКА

Ростов-на-Дону, Южный Федеральный Университет

На сегодняшний день рынок платных медицинских услуг представлен двумя группами игроков: собственно частные медицинские учреждения и государственные или ведомственные медицинские учреждения, оказывающие платные услуги населения [1].

Совершенно естественно, что медицинские учреждения двух данных групп имеют различную историю создания, миссию и цели функционирования, а также материально-техническую обеспеченность.

Государственные и ведомственные учреждения здравоохранения были созданы задолго до проведения рыночных реформ и к моменту формирования рынка платных медицинских услуг прошли длинный путь развития. Тяжелая экономическая ситуация, а также приватизация в некоторых отраслях экономики поставили данные учреждения в тяжелые условия. В связи с недостаточным финансированием в клиниках появились первые платные услуги, что должно было отчасти решить финансовые проблемы [2].

Судьба этих клиник разная, но они имели ряд характерных черт. Так, государственные и ведомственные медицинские учреждения объединяют следующие особенности:

- устаревшая материально-техническая база, которая, однако, позволяла оказывать весь спектр медицинских услуг;
- наличие высококвалифицированного кадрового состава, который формировался в течение длительного времени;
- стабильный круг пациентов, которые привыкли пользоваться услугами конкретных клиник и врачей;
- большой опыт лечения различных заболеваний, накопленный персоналом за годы практики.

Частные поликлиники, открывавшиеся в 90-е годы, были призваны решить проблемы государственной бесплатной медицины, находящейся в кризисе. Для них было характерно следующее:

- в связи с высокой стоимостью медицинского оборудования, в первую очередь, закупались те образцы, которые имели наименьшие сроки окупаемости. Поэтому первые частные клиники имели узкую направленность (стоматология, гинекология, урология, косметическая медицина);

- персонал частных клиник формировался с нуля. В клиники привлекались, в основном, состоявшиеся врачи из государственных клиник. С одной стороны, это позволяло формировать квалифицированный кадровый состав, но с другой, нарушался баланс между молодыми специалистами, которые только набирались опыта (их практически не было в частных клиниках) и зрелыми врачами. Это приводило к тому, что, во-первых, клиники не имели общей стратегии лечения пациентов (каждый из врачей лечил так, как привык и умел), не были налажены связи между различными направлениями, а во-вторых, подобная практика формирования персонала не создавала стимулов для дальнейшего повышения квалификации врачей (на повышении квалификации экономили).

- вновь открывшимся клиникам необходимо было формировать клиентскую базу. В связи с этим приходилось большие средства вкладывать в рекламу, что и без того повышало высокую стоимость услуг. Также в целях привлечения клиентов частные клиники стремились создать узнаваемый имидж, непохожий на имидж государственных больниц. Поэтому фирменным стилем стали помещения с евроремонтом, отсутствие очередей и вежливый персонал.

- отдельно взятый врач частной клиники имел довольно большой опыт в своем направлении, однако, отсутствие четко выработанной системы взаимодействия между различными отделениями не позволяло аккумулировать этот опыт. В связи с этим в частных клиниках был неширокий перечень услуг, который, в первую очередь, формировался с оглядкой на имеющееся оборудование [3].

Таким образом, мы можем видеть, что на рынке платных медицинских услуг присутствуют две группы игроков, которые изначально формировались в различных условиях и имели различные исходные позиции. В связи с этим руководство и владельцы данных клиник должны применять различные стратегии для достижения успеха на рынке.

Государственные и ведомственные учреждения, оказывающие платные медицинские услуги, должны формировать свою стратегию с учетом того, что необходимо соблюдать баланс между платными услугами и услугами в рамках обязательного медицинского страхования. В первую очередь, приступая к формированию стратегии, для данных клиник требуется решить следующие проблемы:

- снизить коррупционную составляющую в деятельности по оказанию услуг (исключение теневой составляющей в оказании услуг). Клиникам требуется в реальности отделить платные услуги от бесплатных, так как теневые платежи отпугивают пациентов, которые за те же деньги решают пользоваться услугами коммерческих учреждений, где уровень сервиса гораздо выше;

- оптимизировать кадровый состав клиники. На сегодняшний день, как и в большинстве госучреждений в муниципальных медучреждениях штат довольно раздут. Уменьшение числа сотрудников позволит решить сразу несколько проблем: низкая заработная плата (оставшимся сотрудникам можно платить больше), низкая квалификация персонала (увольнению подвергнутся наименее квалифицированные сотрудники).

В связи с этим, для подобных клиник основой для стратегии послужит ориентация на развитие продукта. Продукт (услуга), предоставляемая государственными кликами нуждается в следующих изменениях:

- повышение уровня сервиса;
- внедрение современных разработок;
- использование индивидуального подхода при оказании услуг;
- повышение качества оказания услуг.

Для коммерческих учреждений формирование стратегии должно, в первую очередь, решить проблему привлечения клиентов. Реализация стратегии должна дать потенциальным клиентам ответ на вопрос, насколько качественные услуги может оказать конкретная клиника и не являются ли обманом предлагаемые услуги.

Таким образом, стратегию подобных медицинских учреждений целесообразно построить по следующим направлениям:

- развитие многопрофильного подхода в оказании услуг;
- привлечение клиентов за счет участие в программах ОМС и ДМС;
- гибкая ценовая политика, использование льготных режимов при оплате услуг.

Можно сделать вывод, что не существует универсальной стратегии развития для медицинских учреждений. При формировании стратегии необходимо учитывать имеющийся у организации фундамент, на основе которого будет строиться дальнейшее развитие в соответствии с заложенными целями и задачами.

Список использованной литературы

1. Бойко В.В. Учимся бизнес-мышлению // Экономика и Менеджмент в Стоматологии. N 2 (31), 2010 г.
2. Мохов А.А., Мелихов А.В. "Деятельность по оказанию медицинских услуг – разновидность предпринимательской"\\Медицинское право, 2006, N 2.
3. Олесов А.Е., Аксаментов А.Д., Колябина Ю.В. Качество обслуживания потенциальных пациентов как антикризисный резерв эффективности работы клиники // Экономика и Менеджмент в Стоматологии. N 2 (30), 2010 г.

Суменков М.С., Суменков С.М.,Новикова Н.Ю.

МЕТОДОЛОГИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ ИЕРАРХИЧЕСКИХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

г.Екатеринбург, ГОУ ВПО УрГЮА,
Уральский банк ОАО «Сбербанк России»

Основные принципы построения больших иерархических систем управления на предприятиях заключаются в следующем:

1) система управления на предприятии со сложной иерархической структурой функционирования строится на сочетании вертикальных и горизонтальных связей подсистем управления;

2) подсистемы управления строго соответствуют определенным объектам управления, причем области их применения четко определены и исключают дублирование;

3) каждая подсистема управления передает принятие решения нижестоящим в системе иерархии подсистемам через обобщенную (т. е. агрегированную для этих подсистем) информацию, которая выступает для них либо в качестве ограничений, либо в качестве целей их функционирования.

С помощью вертикальных связей решения из подсистемы более высокого иерархического уровня передаются в виде управляющей информации подсистемам управления нижестоящих уровней, которые при решении собственных задач детализируют их. Затем соответствующие результаты этой детализации могут быть (для реализации принципов обратной связи) возвращены назад в вышестоящую подсистему для анализа и корректировки. При принятии решений по согласованию входов и выходов таких связей предпочтение отдается вышестоящей подсистеме.

Горизонтальные связи обеспечивают взаимодействие подсистем управления одного уровня иерархии. С их помощью детализируются и согласовываются поступающие от вышестоящих подсистем агрегированные решения, при этом все подсистемы одного уровня иерархии выступают как равноправные, т. е. альтернативное согласование их интересов может быть реализовано только на вышестоящем уровне.

Большое многообразие условий и факторов, влияющих на качество принимаемых решений, вызывают необходимость использования системного анализа при создании системы управления предприятием. Применительно к конкретной ситуации эти принципы системного подхода заключаются в следующем.

Вся система оптимального управления на предприятии разбивается на ряд относительно самостоятельных локальных подсистем со своими критериями (как правило, экономическими) оценки их деятельности. Локальные подсистемы согласуются как по входам (исходная технико-экономическая информация), так и по выходам (вычислительные управляющие параметры), подчиняясь определенной иерархии подсистем.

Различная технико-экономическая природа локальных подсистем приводит к необходимости формализации различными экономико-математическими языками. Одни подсистемы могут адекватно описываться в терминах теории расписаний, вторые вполне целесообразно моделировать с помощью моделей математического программирования или имитационного моделирования, третьи наиболее адекватно описываются статистическими моделями. Практически каждой локальной подсистеме после ее математического описания можно поставить в соответствие некоторую оптимизационную задачу, что в реальности соответствует рациональному использованию выделяемых на предприятии ресурсов. Тогда совокупность таких взаимоувязанных задач и будет представлять многоуровневую иерархическую систему управления экономическими и производственными процессами предприятия.

Значительная часть параметров, характеризующих технико-экономические показатели производственной или экономической (финансовой) деятельности предприятия, носит вероятный характер, поэтому необходимо прогнозное оценивание этих параметров включить как предварительный этап подготовки исходной технико-экономической информации для задач оптимизации управленческих решений.

За один шаг решения локальных задач, как правило, не удается достичь их полной информационной увязки. Это означает, что, например, полученные выходные параметры ряда локальных задач не совпадают с соответствующими ограничениями на входы связанных с ними других локальных задач. Поэтому должна быть предусмотрена возможность корректировки решений локальных задач путем организации процедуры последовательных приближений, которая позволяет достичь полную информационную увязку входов и выходов локальных подсистем и получить удовлетворительные решения на всех уровнях для всех подсистем системы управления.

Способы выделения локальных подсистем должны обосновываться с позиций оптимального функционирования всей степени управления предприятия, а не только исходя из сложившейся практики управления, однако, с учетом специфических особенностей конкретного предприятия.

Проведя комплексный анализ особенностей конкретных предприятий, существующих систем управления и задач функционирования пред-

приятий в современных рыночных условиях, признано целесообразным использовать следующие два направления образования уровней иерархии и выделения локальных подсистем в системе управления предприятием:

1) административная подчиненность;

2) временной фактор, т. е. глубина временного охвата решаемых задач.

Третье направление - производственная предопределенность носит вспомогательный характер, и может использоваться при разработке алгоритмов решения локальных задач и при анализе связей локальных подсистем.

В соответствие с выбранными двумя направлениями организации уровней иерархии можно выделить следующие уровни по этим направлениям.

По первому направлению в соответствии с административной подчиненностью выделяются:

1) предприятие в целом;

2) отдельные структурные подразделения, входящие в состав предприятия и имеющие финансовую самостоятельность;

3) основные подразделения финансово независимых предприятий (цеха, отделы, службы);

4) участки, производственные, технологические линии;

5) агрегаты и станки.

По второму направлению - временному фактору выделяются следующие уровни:

1) перспективный оценки на срок от 3 до 5 лет с годовой разбивкой;

2) внутригодовое управление с квартальной и месячной разбивкой;

3) внутримесячное управление с недельно-суточной разбивкой;

4) внутри суточное (сменное) управление.

Композиция этих двух факторов (временного и административной подчиненности) позволяет разбить все многообразие задач управления на структурные блоки (подсистемы), из которых вместе с их взаимосвязями формируется система управления. Понятно, что некоторые структурные блоки могут быть незаполненными. Так для годового уровня нецелесообразно формировать управляющие воздействия агрегатов или станков.

Понятно, что нельзя придумать универсальную схему расстановки приоритетов при формировании тех или иных структур системы управления на предприятиях. Необходимо в этом случае исходить из особенностей функционирования этих предприятий. Для одних из них временное направление иерархии является наиболее существенным, для другого

доминирующим является направление административной подчиненности.

В качестве примера рассмотрим предприятие (открытое акционерное общество (ОАО)), для которого доминирующим является фактор административной подчиненности.

В этом случае на первом иерархическом уровне этого фактора, когда ОАО рассматривается как единое целое, наиболее актуальным является следующие проблемы:

1) прогнозирование поведения основных параметров, предопределяющих как весь ход производственного процесса, так и всю экономику предприятия. Это, в первую очередь, цены на сырье и готовую продукцию, объемы спроса, стоимость кредитов и т. д.

2) распределение и согласование плановых заданий по отдельным предприятиям, входящим в ОАО и имеющим определенную финансовую самостоятельность, распределение основных ресурсов для каждого такого предприятия.

На втором уровне достигается уточнение и развертывание показателей первого уровня для каждого из выделенных предприятий. При наличии горизонтальных экономических или производственных связей между предприятиями основной упор должен быть сделан на согласование планов производства и взаимных поставок полуфабрикатов с перераспределением, если это необходимо, экономических ресурсов.

Как правило, наиболее часто такие задачи решаются на годовом уровне управления и реализуются, в первую очередь, в виде годовых планов с квартальной и месячной разбивкой.

На третьем этапе поступающее от вышестоящих в иерархической структуре подсистем множество управленческих параметров разбивается на задания цехов, отделов, служб рассматриваемого предприятия. На этом этапе можно выделить целый комплекс задач управления, начиная от межцехового планирования, кончая согласованием деятельности отделов, служб и производственных структур. Как правило, эти задачи решаются на квартальном или месячном уровне и учитывают все основные особенности функционирования данного предприятия.

На четвертом уровне процедура выработки управляющих воздействий охватывает внутрицеховые структуры, такие как участки, крупные агрегаты, технологические линии и т. д. Эти управляющие воздействия выражаются обычно в виде суточных заданий (или сменных).

На пятом уровне осуществляется внутрисменное управление работой станков, агрегатов и других видов оборудования.

После выделения уровней иерархии и локальных подсистем устанавливаются взаимосвязи подсистем. Между различными уровнями иерархии передается только управляющая информация внутри уровня,

если необходимо организовать горизонтальные связи, передача технико-экономической информации осуществляется главным образом для согласования решений локальных подсистем.

Для предприятий, у которых основным направлением построения структуры иерархической системы управления является временной фактор, целесообразна следующая иерархия.

На первом уровне решаются, в первую очередь, задачи прогнозирования спроса населения на различные виды выпускаемой продукции с учетом меняющейся структуры населения, роста доходов, темпов инфляции. Также строятся прогнозные оценки возможностей приобретения сырья на внешнем или внутреннем (местном) рынках, а также цены на это сырье. Осуществляется сравнительная оценка возможностей рынков сырья, перерабатывающих мощностей и спроса населения, осуществляется согласование этих показателей в перспективе.

На втором уровне (годовое и внутригодовое управление) основной упор делается на выявление и учет сезонных колебаний основных показателей, определяющих качество функционирования предприятия.

С учетом этих и аналогичных прогнозных показателей разрабатываются экономико-математические модели распределения производства выпускаемой продукции по предприятиям ОАО с учетом их производственных особенностей, а также выбираются поставщики сырья для каждого из предприятий.

На третьем уровне формируются месячные задания с суточной разбивкой для каждого из предприятий, уточняются ежесуточные объемы поставок сырья, графики отгрузки готовой продукции.

На четвертом (внутрисуточном уровне) упор делается на выработку управляющих воздействий по оптимизации работы поточных (технологических линий), определения оптимальных размеров партий продукции с минимальной переналадкой оборудования, т. е. основная задача - обобщенная задача внутрисменного управления.

После построения всей иерархической системы управления предприятием важно выделить наиболее важные звенья этой системы, от функционирования которых существенно зависит работа всей системы. Эти подсистемы являются как бы ядром всей системы и на их разработку следует обратить особое внимание.

На уровне предприятия в целом целесообразно выделить следующие две подсистемы:

1) прогнозирование основных технико-экономических показателей, предопределяющих экономическую и производственную деятельность предприятия, таких как суммарный спрос на каждый из выделенных видов продукции, цены поставок сырья и других ресурсов (вода, электро-

энергия и др.), стоимость доставки сырья и, если в этом есть необходимость, общие показатели (темпы инфляции, курс валюты, и др.);

2) задача внутригодового управления экономической деятельностью предприятия с месячной разбивкой. При решении данной задачи должны быть даны ответы на следующие основные вопросы:

1) распределение по срокам и объектам (структурным подразделениям) имеющихся финансовых ресурсов;

2) прикрепление предприятий к поставщикам;

3) объемы переработки каждого вида продукции на каждом из предприятий;

4) ориентировочная оценка результатов экономической и производственной деятельности каждого из предприятий;

5) суммарная оценка экономической деятельности в целом.

Ткачева Т.А.

УЧЁТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНФОРМАЦИОЛОГО-АНАЛИТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩИМ ПРОИЗВОДСТВОМ (ГДП)

Москва, Московский государственный открытый университет

Ввиду вступления РФ в ВТО сейчас важно сосредоточиться на достижении новых стратегических целей функционирования ГДП. Од-ной из таких целей для ГДП является эффективность использования го-рного оборудования, в частности, автотранспорта (АТ). Его массовость и распространённость применения на любых месторождениях полезных ископаемых (рис.1) ставит новые задачи по повышению важнейшего показателя его работы - коэффициента готовности $Кг_{АТ}$.

Рис. 1. Работа автотранспорта и экскаватора на карьере.

Коэффициент готовности АТ как основной, синтетический по структуре и учётно-аналитический по содержанию, многофакторный показатель влияет на функционирование глобальной системы «ГДП – гор-ное оборудование (АТ) – средства телеметрии, измерений, контроля, наблюдений и управления» и определяется как

$$К_{Г\ АТ} = Тр_{АТ} /(Тр_{АТ}+Тв_{АТ}), \qquad (1)$$

где $Тр_{АТ}$ и $Тв_{АТ}$ – среднее время работы и восстановления АТ, соответственно, в процессах его эксплуатации и сервисного ремонтно-профилактического обслуживания (СРПО).

Для описания и выявления особенностей взаимодействия двух процессов эксплуатации и СРПО АТ необходимо:

- метризация пространств, где в экстремальных условиях работает АТ;
- создание и применение аналитических методов оценки изменчивости показателей эксплуатации и СРПО АТ в любых фактических эксплуатационных условиях, исследование их параметров и характеристик.

Метризация пространства размещения и эксплуатации АТ. Каждое месторождение полезных ископаемых уникально. А поэтому, естественно, что и эксплуатация и СРПО АТ при этом уникально. И для его точного нормирования необходимы дополнительные исследования и аналитическая обработка всех собираемых данных, которая способствует более точной метризации пространства размещения и функционирования АТ, создаёт новые возможности практического оперативного процессного управления, повышает защищенность персонала от влияния экстремальных условий, которые характерны для любого горного производства. Обобщенная схема примера метризации карьеров или разрезов ГДП представлена на рис. 2.

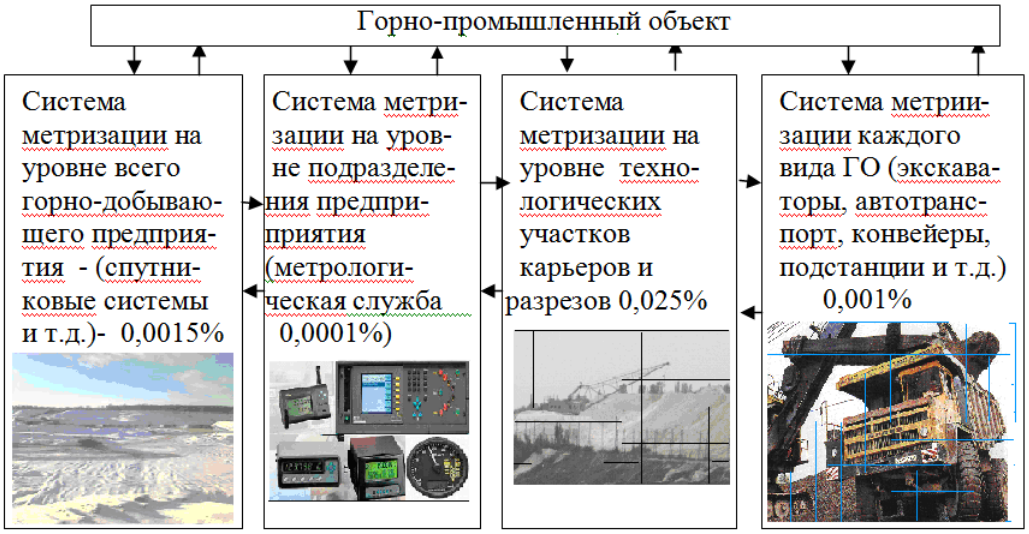


Рис.2. Обобщенная схема метризации для отражения показателей и характеристик пространства функционирования карьера, разреза или ГДП в целом.

Процессно-аналитический подход исследования показателей АТ

Из оценок точности обработки производствнных данных можно сделать вывод о возможности решения не только многих прямых, но и обратных, например, метрологических задач. В системы метризации включаются расчёты как самих показателей надёжности АТ - Ha_{AT}, $К_{Г\ AT}$, T_{AT} и др., так и их производных любого порядка. Например, по коэффициенту готовности АТ - $К_{Г\ AT}$, $dК_{Г\ AT}/dt$, $d^2К_{Г\ AT}/dt^2$ и выше; нагруженности - Ha_{AT}, dHa_{AT}/dt, d^2Ha_{AT}/dt^2 и др.; средней наработки – T_{AT}, dT_{AT}/dt, d^2T_{AT}/dt^2 и т.д. На основании полученных расчётов строятся и анализируются годографы вида:

$$\begin{cases} dК_{Г\ AT}/dt = f_{Кг}(К_{Г\ AT}), & (2) \\ d^2К_{Г\ AT}/dt^2=f_{Кг}(dК_{Г\ AT}/dt), & (3) \\ dHa_{AT}/dt = f_{Ha}(Ha_{AT}), & (4) \\ d^2Ha_{AT}/dt^2=f_{Ha}(dHa_{AT}/dt), & (5) \end{cases}$$

$$\begin{cases} dT_{AT}/dt = f_T(T_{AT}), & (6) \\ d^2T_{AT}/dt^2=f_T(dT_{AT}/dt) \text{ и т.д.} & (7) \end{cases}$$

Полагаем, что если полные дифференциалы и приращения примерно равны, то из выражений (2, 4 и 6) получаем

$$\begin{cases} dК_{Г\ AT}=\Delta К_{Г\ AT} & (8) \\ dHa_{AT}=\Delta Ha_{AT} & (9) \\ dT_{AT}=\Delta T_{AT}, & (10) \end{cases}$$

где $\Delta Кг_{AT}$, ΔHa_{AT}, ΔT_{AT} – абсолютные неопределённости (отклонения) оценки $Кг_{AT}$, Ha_{AT} и T_{AT} соответственно, имеющие множественные источники неопределённостей (перевозка негабарита с нижних горизонтов карьера, разреза; сложная геометрия съездов; плохая видимость из-за загазованности воздушного пространства и т.д.). Они определяются как

$$\begin{cases} \Delta К_{Г\ AT\ 1}= | Кг_{НОРМ} - Кг_{ФАКТ} | & (11) \\ \Delta К_{Г\ AT\ 2}= | Кг_{ФАКТ} - Кг_{НОРМ} | & (12) \end{cases}$$

$$\begin{cases} \Delta Ha_{AT\ 1}= | Ha_{НОРМ} - Ha_{ФАКТ} | & (13) \\ \Delta Ha_{AT\ 2}= | Ha_{ФАКТ} - Ha_{ФАКТ} | & (14) \end{cases}$$

$$\begin{cases} \Delta T_{AT\,1} = |\, T_{НОРМ} - Тг_{ФАКТ} \,| & (15) \\ \Delta T_{AT\,2} = |\, T_{ФАКТ} - Тг_{НОРМ} \,| & (16) \end{cases}$$

Естественно, что нормированные и фактические показатели надёжности АТ отличаются друг от друга. И каждый из них определяется своим время-пространственным положением и присущими только ему свойствами. Поэтому и алгоритмы (11) и (12), (13) и (14), (15) и (16) различны, т.к. нормированные и фактические значения показателей АТ определяются различными методами и определяются в различных нормированных пространствах и времени. Указанное выше необходимо учитывать при нормировании режимов эксплуатации индивидуально для каждой единицы АТ, что позволит обеспечить необходимую эффективность ГДП.

Федорова С.В., Федоров К.И.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

г. Санкт-Петербург, СПбГУСЭ

Финансовая деятельность любого предприятия, в том числе малого бизнеса, связана с многочисленными рисками. Финансовый риск предприятия это возможность появления отрицательных финансовых последствий при осуществлении его деятельности. Финансовые риски, при определенных условиях, могут привести к банкротству предприятия. Последствия управления финансовыми рисками зависят от компетенции менеджеров компании относительно процессов управления рисками.

С 2012 года в России признаны Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Налицо тенденция к внедрению МСФО путем приближения российских стандартов к международным. МСФО 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» устанавливает, что «предприятие должно раскрыть информацию, позволяющую пользователям финансовой отчетности оценить характер и размер связанных с финансовыми инструментами рисков, которым предприятие подвержено на конец отчетного периода. Раскрытие информации, определяет риски, которые возникают в связи с финансовыми инструментами, а также то, как осуществляется управление рисками. Эти риски обычно включают кредитный риск, риск ликвидности и рыночный риск, но не ограничиваются ими». [1]

К числу основных видов финансовых рисков предприятия относятся следующие: риск неплатежеспособности, инфляционный риск, инвестиционный риск, процентный риск, валютный риск, депозитный риск, кредитный риск, налоговый риск, криминогенный риск и другие риски.

Процесс управления рисками обычно включает выполнение следующих процедур: идентификация рисков, качественная оценка рисков, количественная оценка, определение процедур и методов по снижению отрицательных последствий рисковых событий, мониторинг и контроль рисков.

В системе методов управления финансовыми рисками предприятия основная роль принадлежит внутренним механизмам их нейтрализации, таким как: лимитирование, хеджирование, диверсификация, распределение, страхование и другим.

Примером, внешнего риска может служить следующий пример. С 2011 года организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, обязали уплачивать страховые взносы в Пенсионный Фонд и Фонд Социального Страхования, то есть отменили действующую раннее льготу. Работавшие по «упрощенной схеме» обязаны уплачивать государству не только 6% с «доходов» или 15% с «доходов - расходы» (в Ленинградской области 7%), но и 30,2% так называемых «зарплатных налогов». Если доля налогового бремени к выручке в крупных компаниях не столь значительна, то на предприятиях малого бизнеса это соотношение может быть катастрофичным.

К сожалению, на предприятиях малого бизнеса, в связи с отсутствием специальных структурных подразделений по риск-менеджменту, руководство и собственники задумывается о возможности наступления рисковых событий, только тогда, когда они «наступают». Только регулярный анализ финансового состояния организации позволит предвидеть и предотвратить развитие кризисных ситуаций, связанных с последствиями финансового риска.

Диагностика финансового состояния может быть выполнена с различной степенью детализации в зависимости от цели анализа, имеющейся информации, программного, технического и кадрового обеспечения. Наиболее целесообразным является проведение процедур экспресс-диагностики. Проведение диагностики финансового состояния предприятия является основой для разработки направлений управления финансовыми рисками.

В системе ведения малого бизнеса важно использование одной из разновидностей диверсификации - диверсификация рынка сбыта. Принцип этого метода заключается в работе одновременно на нескольких рынках и с несколькими контрагентами, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других. Дело в том, что не-

большие предприятия часто становятся технологическим придатком крупного предприятия, покупающего всю его продукцию или услуги. И если крупное предприятие по любым причинам отказывается от услуг малого, это может привести к катастрофическим для него последствиям. Если контрагент попадает в список крупных, нужно обязательно иметь двух-трех дублеров, не являющихся крупными контрагентами.

Консервативный стиль руководства при реализации финансовой политики: отказ от кредитования при осуществлении новых проектов, ведет к потере конкурентного преимущества, вследствие более раннего внедрения инноваций конкурентами. Поэтому, следует воспользоваться банковским опытом по управлению кредитным риском. Механизм управления данным видом риска отработан банками в наибольшей степени.

Все эти методы направлены на упреждение, минимизацию, а, по возможности, и полное устранение возникновения финансовых рисков.

1. Приложение N 36 к Приказу Министерства финансов РФ от 25.11.2011 N 160н Международный Стандарт Финансовой Отчетности (IFRS) 7 "Финансовые инструменты: раскрытие информации" (в ред. МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 11, МСФО (IFRS) 13, поправок, утв. Приказами Минфина России от 18.07.2012 N 106н, от 31.10.2012 N 143н)// http://base.consultant.ru/cons/cgi/online/ nd=0.9473085481948745

Чернышева О.В.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Санкт-Петербург, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет»

На современном этапе экономического развития все большая часть населения начинает более внимательно и требовательно относиться к своему здоровью и образу жизни. В связи с этим реализация отдельных ассортиментных групп товаров значительно возрастает и пользуется все большей популярностью. Среди таких товаров можно отдельно выделить экопродукты. Однако спрос на эти товары недостаточен, что, в свою очередь объясняется высокими ценами, ограниченностью предложения, удаленностью торговых предприятий, реализующих такие товары, их

непривлекательным внешним видом. В большинстве случаев такие магазины сосредоточены в крупных городах. Проблематичным является и то, что товары данной категории рассчитаны на потребителей с высокой покупательской способностью, их ассортимент ограничен, у потребителя отсутствует возможность комплексности покупки, такая торговля отличается «штучностью». Как правило, такие магазины реализуют продукцию крестьянских хозяйств. В большинстве случаев в качестве поставщиков выступают мелкие производители. Некоторые производители экономят на упаковке, которая в некоторых случаях может выглядеть не совсем привлекательно. Однако многие представители торговли реализуют товар в премиум-таре, что позволяет создать «статусность» покупки.

Примером магазинов, занимающихся реализаций экопродуктов могут послужить такие как «ВкусВилл», LavkaLavka, «Все свое», «Экоферма Коновалово» и др.

Развитие предпринимательских структур, которые являются прямыми поставщиками магазинов экопродуктов, позволит России занять стабильные позиции на формирующемся рынке, а также облегчить последствия от вступления в ВТО.

Международные эксперты единодушно отмечают стремительный рост рынка. Координатор Международной Федерации Движения за Органическое Сельское Хозяйство International Federation of Organic Agriculture Movements IFOAM - F. CASTRO: «Сегодня рынок экопродуктов в Европе оценивается приблизительно более чем в 20 млрд. евро (это примерно 4% европейского потребительского рынка в целом), и в последний год он был самым быстрорастущим: его динамика составила около 20 % в год. В то время как рост европейского потребительского рынка в целом в последнее десятилетие не превышал 3%» [1].

Развитие сегмента экопродуктов позволит потребителям употреблять в пищу экологически чистые продукты питания, а также поддерживать сельхозпроизводителей, у которых на постоянной основе будут производиться закупки сырья и готовых продуктов.

На вопрос о том, за какие продукты российские потребители готовы платить дороже, более половины (58%) ответили – за экологически чистые. Причем на натуральности и экологичности более сосредоточены представители молодого поколения. С возрастом респондентов доля таких ответов уменьшается. Но зато увеличивается вместе с ростом уровня дохода. За продукты, не содержащие генно-модифицированные ингредиенты, готовы заплатить дороже 44% жителей российских городов. И опять доля подобных ответов увеличивается пропорционально уровню доходов респондентов [2].

Таким образом, для повышения своей конкурентоспособности предприятиям торговли следует постепенно внедрять в свой ассортиментный перечень данную товарную группу, что позволит максимально удовлетворить потребности покупателей различных сегментов.

Список литературы:

1. Шаерман Елена. «Рынок экопродуктов в мире переживает настоящий бум» [Электронный ресурс].- режим доступа: http://www.kazakh-zerno.kz, свободный. Яз. рус.

2. Россияне готовы переплачивать за экологически чистые продукты [Электронный ресурс].- режим доступа: http://www.b-port.com/index/item/92702.html, свободный. Яз. рус.

Шамардин Д.Н., Анопченко Т.Ю.

ФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ростов-на-Дону, Южный Федеральный Университет

Насколько организации стали повсеместными и господствующими настолько же они стали трудными для понимания и управления. Последствия близорукого управления дают о себе знать каждый день иногда мелкими и трудноуловимыми проявлениями, иногда организационными катастрофами. Главной предпосылкой является то, что основной причиной управленческих неудач является неправильное представление, коренящееся в неадекватных идеях. Руководите и те, кто пытается им помочь, слишком часто полагаются на узкие модели, которые отражают только часть реалий жизни организаций.

Овладение навыками работы с множественными перспективами или фреймами, является защитой против беспомощности. Фреймы выполняют несколько функций. Они являются фильтрами для отделения сущности от пустяка, картами, помогающими при навигации и инструментами для решения проблем и достижения результатов.

Рассмотрим процесс применения фреймов на примере небольших рабочих групп. В процессе своего формирования группы должны, опираясь на выбор вариантов, создать структуру, которая максимизирует вклад отдельных членов и одновременно минимизирует проблемы присущие малым группам. Ключевым фактором является работа, которую необходимо выполнить. Простые задачи требуют базовых структур – четко определенных ролей, элементарных форм независимости и координации на основе плана или через властные полномочия. Более сложны проекты, обычно нуждаются в более сложных формах: гибких ролях взаимных уступов и координации через горизонтальное взаимодействие и коллек-

тивную обратную связь. Если ситуация становиться исключительно неоднозначной и быстро меняющейся, особенно когда очень ограничено время, более централизованные структуры дают наилучший результат.

Поиск подходящей структурной группы требует тщательного рассмотрения соответствующих концептуальных переменных, некоторые их них не определены и трудно поддаются оценке.

Рассмотрим ряд фундаментальных структурных конфигураций команд состоящих из пяти членов. Эти базовые конфигурации слишком примитивны чтобы, применять их в крупных и сложных системах, однако и они помогают продемонстрировать, как различные структурные формы реагируют на различные проблемы.

Первая из них это конфигурация с одним боссом. Информация и решения поступают сверху. Члены группы предлагают информацию и взаимодействие главным образом с официальным лидером, а не друг с другом. Она работает лучше всего в простых ситуациях. В более сложных ситуация, босс испытывает перегрузку, приводящую к задержкам и непродуманным решениям. Подчиненные быстро теряют уверенность, когда указания поступают не вовремя и не слишком соответствуют ситуации.

Вторая альтернатива предусматривает двух менеджеров наделенных полномочия в конкретных областях работы группы. Информация и решения проходят через них. Такая конфигурация работает, когда задачу можно разделить: это сужает диапазон контроля босса. Позволяя ему сосредоточиться на задании. Но добавление нового управленческого уровня ограничивает доступ к боссу снизу, может осложнить обмен информацией и в итог ухудшить моральный климат и результативность.

Третий вариант закольцованная сеть, в которой информация и решения проходят последовательно от одного члена группы к другому. Каждый может модифицировать или дополнить все, что происходит вокруг. В этой конфигурации используется исключительно горизонтальная координация и упрощается обмен информацией. Каждый имеет дело только с двумя другими, так легче управлять взаимодействием. Но одно слабое звеном цепи может подорвать целое предприятие, и кольцо окажется заблокированным в случае сложных задач, требующих большего взаимодействия.

Последний вариант – это многоканальная или звездообразная сеть. Она создает, множественны связи, так что каждый может поговорить друг с другом, информация перемещается свободно, решения требуют многочисленных контактов. Моральный дух в многоканальной сети обычно очень высок. Такая конфигурация хорошо работает, если задача неопределенна или сложна, но она медлительна и не эффективно когда задача проста. Наилучший результат она дает, когда члены команды

имеют хорошо развитые навыки общения, получают удовольствие от участия, терпимо относятся к неопределенности, принимают разнообразие и умеют, справляется с конфликтом.

Структуры команд могут отличаться даже внутри одной и той организации. Старший научный руководитель одной из фармацевтических фирм так описывает последовательную смену структур в ходе открытия и разработки нового лекарства. В ходе фундаментальных исследований отдельные ученные работают независимо, добывают новые знания. Как и в бейсболе, индивидуальные усилия являются нормой. После того как перспективное лекарство выявлено оно переходит от химиков-разработчиков к исследователям-фармацевтам и затем к токсикологам. Если лекарство получает предварительное одобрение федеральных органов, оно переходит к клиническим исследователям для экспериментальных испытаний. Эти последовательные отношения напоминают последовательность игровых действий в футболе. На последней стадии врачи, статистики, фармацевты, фармакологи, токсикологи, и химики работаю в тесном контакте, чтобы получить окончательное одобрение Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов. Их работа напоминает быстро чередующиеся действия баскетбольной команды.

Исследования Катценбаха и Смита выделяют шесть отличительных характеристик высокоэффективных команд:

1. Высокоэффективные команды формируют цель в ответ на требование или возможность, определяемую обычно вышестоящим руководством – представляя команде, четкие полномочия, и давая ей свободу, руководство высвобождает коллективную энергию и творчество;

2. Высокоэффективные команды переводят общую цель в конкретные, поддающиеся измерению целевые показатели;

3. Высокоэффективные команды имеют размер, обеспечивающий управляемость – увеличение численности приводит к усложнению структуры, поэтому команды должны иметь наименьший размер, позволяющий выполнить задание;

4. Высокоэффективные команды имеют правильное сочетание опыта и знаний – структурный фрейм подчеркивает критическую значимость связи между специализацией и компетентностью. Образцовые команды находят и вознаграждают компетентность при решении проблем, принятии решений и навыков межличностного общения, чтобы поддерживать сосредоточенность группы на задаче.

5. Высокоэффективные команды формируют общность рабочих взаимоотношений – эффективные команды не жалеют времени на определение, кто лучше всего подходит для той или иной конкретной работы, а также как объединить в одно целое единые роли.

Структура каждой группы развивается в процессе совместной работы, но ее строение может способствовать или мешать эффективности. Сознательное внимание к структуре и ролям может иметь громадное влияние на результативность группы. Структура команды делающей упор на иерархии и контроле сверху вниз, как правило, хорошо подходит для стабильных задач, когда задачи усложняются или окружающая среда становиться более нестабильной, структура должна усложняться и большее значение приобретают горизонтальные формы обмена информацией и координации.

Структурный фрейм видит не только отдельных людей, но и общую картину при исследовании социальной архитектуры работы. Хотя иногда его и отождествляют с бюрократией, бессмысленными служебными записками и косными формалистами, структурный подход шире и точнее. Он предполагает существование слабо структурированных предприимчивых рабочих групп со свободными отношениями. Если структуре не уделяют должного внимания, организация, часто не верно, направляет энергию и ресурсы. Она может, например, попусту тратить деньги и время на массирование программы обучения, тщетно пытаясь решить проблемы, которые гораздо в большей степени связаны с социальной архитектурой, а не навыками и установками людей. Она может уволить руководителей и назначить новых, которые затем стану жертвами тех же самых структурных дефектов [1, стр. 114].

Фрейм человеческих ресурсов высвечивает взаимоотношения людей и организаций. Организации нуждаются в людях, из-за их энергии усилий и таланта, а люди нуждаются в организациях, из-за многих внутренних и внешних благ которые они предлагают, но их потребности не всегда совпадают. При отсутствии соответствия между людьми и организациями страдают одна или обе стороны: люди чувствуют себя забытыми и угнетаемыми, а организации пробуксовывают, поскольку люди отказываются прилагать усилия или даже работают против организационных целей. И наоборот, хорошее соответствие выгодно обеим сторонам: люди приобретают осмысленную и приносящую удовлетворение работу, а организации получают талант и энергию, необходимые для достижения успеха. Множество стратегий сокращения рабочей силы – сокращение численности, аутсорсинг, использование временных или не занятых полный рабочий день работников – широко применяется для снижения затрат и повышения гибкости. Однако все они связаны с риском потери талантов и лояльности и превращения организации в посредственность, пусть даже гибкую. Факты говорят, что сокращения часто приводят к разочаровывающим результатам. Многие успешные организации идут в другом направлении – инвестирование в людей, считая что

высокомотивированная и квалифицированная рабочая сила является сильным конкурентным преимуществом [1, стр. 198].

Организации являются как объектами внутренней политики, так и политическими агентами со своими программами, ресурсами и стратегиями. В качестве объекта они служат местом непрерывного взаимодействия расходящихся интересов и программ. Правила объекта и его характеристики определяют характер и состав участников, а также набор преследуемых интересов. С этой точки зрения каждый значительный организационный процесс является, по сути, политическим.

В качестве агентов организации служат инструментами, часто очень могущественными, для достижения целей всякого, кто их контролирует. Но они также неизбежно зависят от окружающей среды, поставляющей необходимые им поддержку и ресурсы. Они существуют, конкурируют и совместно развиваются в деловых или политических экосистемах вместе с группами организаций, каждая из которых преследует собственные интересы и стремится занять пригодную для существование нишу. Как и в природе, отношения, внутри и между экосистемами являются порою жесткими, иногда общими и взаимозависимыми.

Особенно насущный и противоречивый вопрос – это относительная сила организаций и общества. Они сохранят свое влияние только в том случае, если приспособятся к более значительным социальным силам и будут реагировать на потребности и спрос потребителей и электората [1, стр. 338].

В основе организационного проектирования лежат составляющие неразрывную пару вопросы дифференциации и интеграции. Организации разделяют работу, создавая множество специализированных ролей, служб и подразделений. Затем они должны связать воедино множество элементов средствами как вертикальных так и горизонтальных методов интеграции. Правильная структура зависит от обстоятельств и учитывает цели, стратегии, технологию и окружающую среду. Понимание сложности и многообразия возможностей устройства может помочь в создании структур, которые работают на людей и задачи организаций, а не против них.

Список используемой литературы

1. Рефрейминг организаций: Артистизм, выбор и лидерство/Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 627 с.
2. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Эксмо, 2009. – 595 с.: ил. – (Гуру менеджмента)

Бурмистров А.Н.

ОБЗОР МЕТОДОЛОГИЙ ОПИСАНИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В настоящее время объекты, создаваемые людьми, являются очень сложными, содержать множество разнородных компонентов и требуют для своего создания, использования и поддержки взаимодействия очень многих участников.

При этом требования к создаваемым объектам меняются в ходе работ, конструкция объекта также изменяется, что порождает множество сложно решаемых проблем, в частности: необходимо разработать прогноз не только выручки, но и затрат на функционирование предприятия, а также вычислить инвестиции, необходимые для его создания. Для того, чтобы вычислить затраты на функционирование предприятия и инвестиции, необходимо разработать, как минимум, состав работ, который будет выполнятся на предприятии и состав работ по его созданию. А при этом возникает очень много вопросов, например: о продукции, которую будет выпускать предприятие, об отходах, которые появляются, о сертификации продукции и т.п.; нужно выявить состав производственных и других процессов, средства выполнения этих процессов (оборудование, средства автоматизации, сигнализации, и т.п.), определить, сколько необходимо персонала; какие нужны помещения, здания и сооружения, которые должны быть вновь построены или реконструированы; нужно выбрать специализированные организации, которые будут выполнять проектные работы и (или) поставку компонентов предприятия, распределить работы между ними и т.п. [1].

Каждый из участников использует свой язык, свои модели, свои технологии и т.п. В результате многие проекты создания сложных объектов (новой продукции, предприятий и т.п.) превращаются в «вавилонские башни» и сталкиваются с огромными трудностями при проведении валидации (подтверждения соответствия созданного объекта потребностям пользователей), а также поддержки объектов на стадии использования (эксплуатации) и их модернизации и развития.

Например, в ГОСТ Р 52611-2006 Системы промышленной автоматизации и их интеграция. Безопасность информации. Основные положения, представлены следующие виды моделей, необходимых на разных этапах жизненного цикла продукции (см.табл.1).

Таблица 1 - Классификация информационных моделей

Предметная область *информации*	**Этапы ЖЦП**				
	Маркетинг	**Проектирование и разработка продукции, планирование и разработка процессов закупки**	**Производство или предоставление услуг, упаковка и хранение**	**Реализация**	**Установка и ввод в эксплуатацию, техническое обслуживание, эксплуатация, утилизация**
Информация ***о продукции*** *(изделии)*	Маркетинговая модель продукции (модель требований)	Конструкторская модель продукции	Производственно-технологическая модель продукции	Сбытовая модель продукции	Эксплуатационная модель изделия
Информация ***о процессах,*** *происходящих в ходе ЖЦП*	Модель процессов маркетинга	Модель процессов проектирования, разработки, планирования, закупок	Модель процессов производства	Модель процессов продаж	Модель процессов эксплуатации, обслуживания и утилизации
Информация ***о среде****, в которой реализуются соответствующие стадии ЖЦП*	Модели рынка и его сегментов	Модель инженерно-управленческой среды	Модель производственно-технологической среды	Модели рынка и его сегментов	Модель эксплуатационной среды, среды утилизации

Для создания языка моделирования, общего для всех участников, необходимо построить метамодель (модель моделей). В настоящее время это осуществляется в рамках разработки «архитектур предприятий». В настоящее время «стандартное» определение термина архитектура [предприятия]: Описание (модель) основного устройства (структуры) и связей частей системы (физического или концептуального объекта или сущности). (ГОСТ Р ИСО 15704-2008. «Промышленные автоматизированные системы. Требования к стандартным архитектурам и методологиям предприятия», п.3.2).

Наиболее известными методологиями разработки архитектур предприятий в настоящее время являются:

TOGAF (The Open Group Architecture Framework - структура архитектуры The Open Group) и нотация для ее представления *ArchiMate* 2.0 http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate2-doc/

GRAI-GIM (GRAI Integrated Methodology) обеспечивает эталонную модель с концепцией, языком, графическим формализмом и инженерным методом реализации методологии [2].

FEA (архитектура федеральной организации), разработана для правительства США, теоретически может быть применена и к любым другим организациям.

«Методология Gartner». Является не методологией, а набором рекомендаций («практик»).

MDA (Model Driven Architecture), использующую группу «бизнес-моделей» OMG (Object Management Group): BMM (Business Motivation Model), метамодель для организационной структуры (OSM, Organization

Structure Metamodel), метамодель для бизнес-процессов (BPDM, Business Process Definition Metamodel) и спецификация бизнес-правил (SBVR, Semantics of Business Vocabulary and Business Rules), BPMN (Business Process Modeling Notation) — нотация моделирования бизнес-процессов и BPQL (Business Process Query Language) — язык запросов для бизнес-процессов.

В настоящее время стандартной является методология **GERAM** (Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology), которая определяет комплекс концепций, методов и моделей, необходимых для проектирования и сопровождения современного предприятия любого типа в течение всего времени его существования.

Проведенный нами ранее анализ задач «постоянного инжиниринга предприятий» (решение которых необходимо практически всем предприятиям нашей страны), а также возможностей их решения с использованием существующих CASE-технологий, позволил сделать следующие выводы:

1. Основными требованиями, предъявляемыми к технологиям «постоянного инжиниринга предприятий» приведены в табл.2.

Таблица 2. Важнейшие требования к моделям предприятия

Вид требований	Модели предприятия
Целевые требования	«Хорошие модели систем»[3]. Быстрый и дешевый переход от разработанных моделей автоматизированных систем к созданию самих автоматизированных систем
Содержательные требования	Полнота: отражение в описании архитектуры множества различных структурных представлений предприятия и связей между элементами одного представления. Семантическая совместимость всех моделей описания архитектуры одного предприятия друг с другом и с описанием архитектур других предприятий.
Формальные требования	Автоматизированный обмен данными между моделями, которые разработаны в разных программных средствах. Создание единого информационного пространства для моделей всех предприятия (в идеале – включая данные об изделиях, о процессах их создания, ресурсах, сотрудниках и т.п.).

2. Этим требованиям не удовлетворяет ни одна технология, существующая в настоящее время.

3. Все рассмотренные CASE-технологии являются формальными и не содержат требований, которые позволяли бы создавать «хорошие» архитектуры. При «непрерывном инжиниринге предприятий» необходимо создавать АС для проектирования предприятий на базе программных средств, поддерживающие проектирование на формальном уровне, дополняя их таким методическим и информационным обеспечением, которое позволит выполнить требования семантического и целевого уровня.

4. Все рассмотренные технологии разработаны для крупных и очень крупных предприятий и могут применяться только для них – эти технологии сложны в освоении и очень дороги в поддержке.

5. Подавляющее большинство CASE-технологий разрабатывается на базе зарубежных методологий, нотаций, программных средств (исключением является АСКОН, но его технологии направлены на проектирование и поддержку изделий и технологических процессов).

Общий вывод – целесообразна и очень актуальна работа по созданию технологий аналогичного назначения для средних и, возможно, малых российских предприятий. Эти технологии должны быть совместимы с уже разработанными зарубежными технологиями и (или) программными средствами, но должны давать возможность замещать их или взаимодействовать с ними (аналогично подходу, заложенному в стандарты STEP в CALS-технологиях) [4].

В результате последующего изучения было установлено следующее:

TOGAF и нотация для ее представления ArchiMate 2.0 предназначена для проектирования информационной и программной архитектуры предприятий, так как не позволяет отражать на диаграммах продукцию предприятий, оборудование и другие материальные объекты.

Для GIM (GRAI Integrated Methodology), FEA и «Методологии Gartner» не выявлено программных средств, которые позволяют разрабатывать архитектурные описания.

GERAM не содержит требований и средств описания внешней среды предприятия. Согласно GERAM (ГОСТ Р ИСО 15704 [5]), обязательными представлениями модели предприятия являются следующие:

1 – функциональное представление.

2 – информационное представление.

3 – ресурсное представление.

4 – организационное представление.

Первоочередным из них является функциональное представление, которое идентифицирует все объекты предприятия, в частности, сырье, детали, продукцию, информацию, ресурсы и т.п. Однако для того, чтобы понять, какие процессы включать в функциональное представление предприятия, необходимо определить, какие результаты должны быть получены путем выполнения этих процессов, а для этого – кому и зачем эти результаты потребуются. GERAM эту задачу не решает – она вводит понятие «непрерывного инжиниринга» предприятия и необходимость использовать комплекс моделей для описания продукта, предприятия, процесса создания этого предприятия и инвестиционного проекта, но не рассматривает потребителей продукта (см.рис.1).

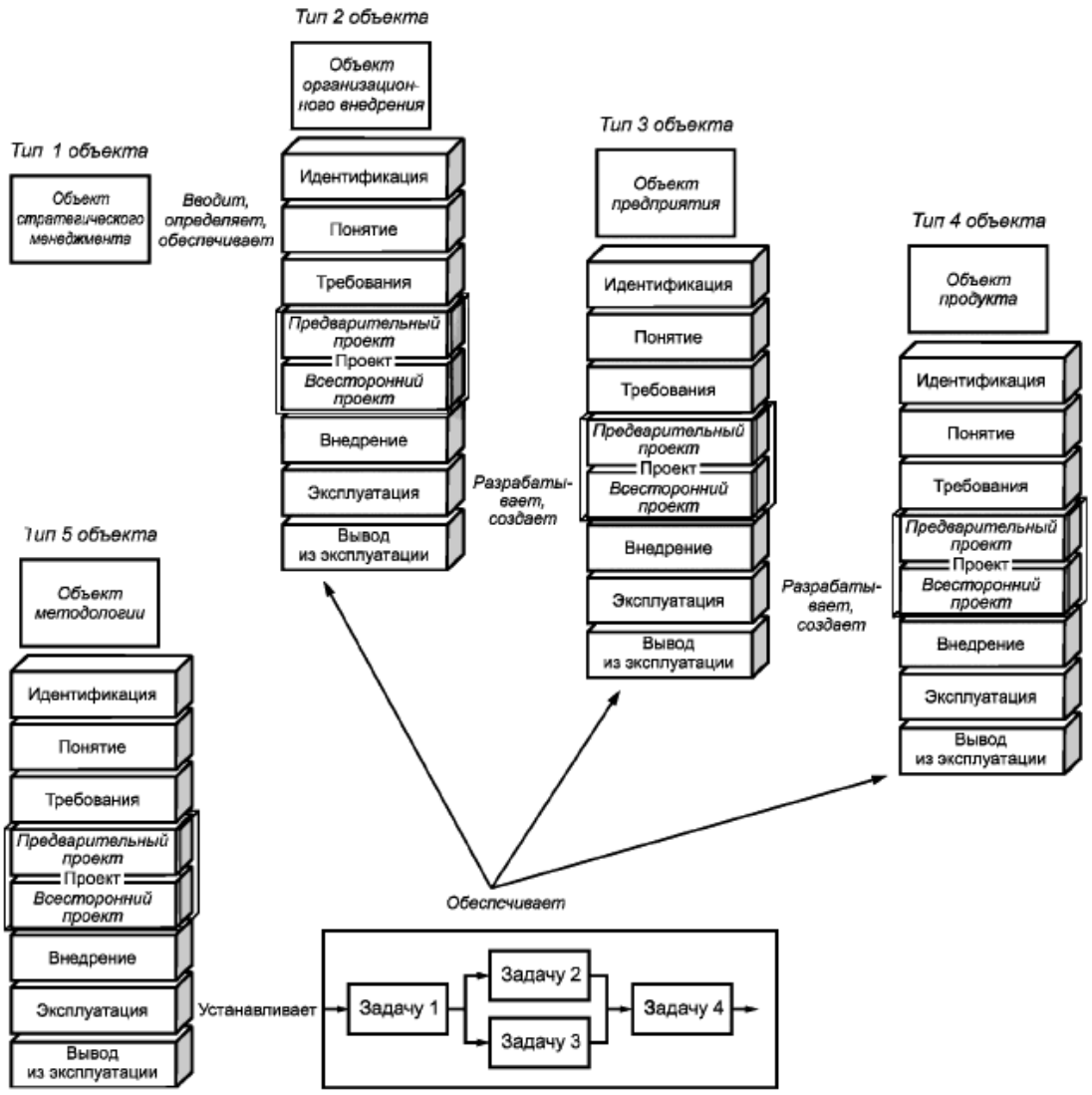


Рис.1. Связи между жизненными циклами типов сущностей (объектов) по ГОСТ Р ИСО 15704.

Согласно этой модели, для комплексного рассмотрения любого проекта создания или изменения деятельности любой организации необходимо идентифицировать задачи, требующие решения и для каждой из них определить свои модели (см.рис.1. тип 5 «Объект методологии»). Однако в этой модели не представлена внешняя среда. Упрощенно объекты инвестиционного проектирования по GERAM представлены на рис.2.

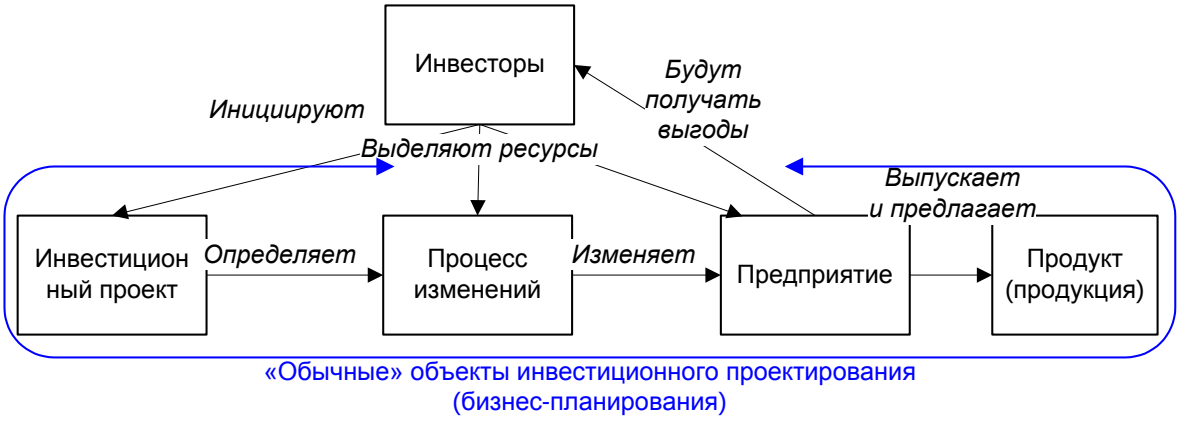


Рис.2. Представление объектов инвестиционного проектирования по методологии GERAM (ИСО 15704)

Введя в указанную модель уровень внешней среды получим модель, представленную на рис.3.

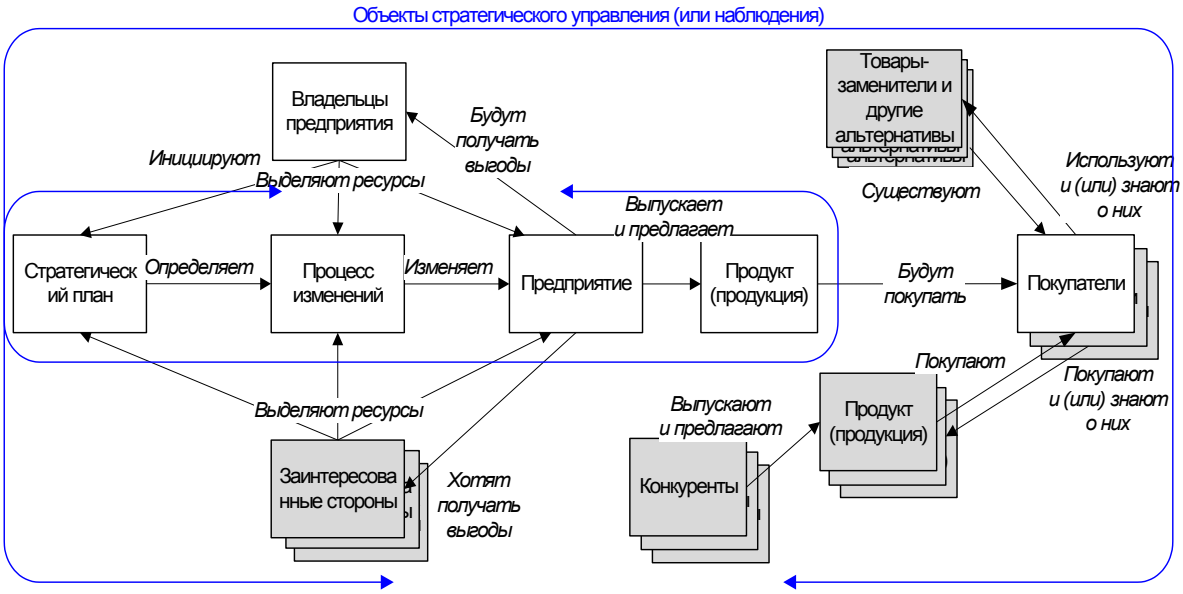


Рис.3. Представление объектов стратегического управления (или наблюдения)

В свою очередь, на заинтересованные стороны (в т.ч.покупателей и конкурентов) влияют факторы «дальней внешней среды», которые определяют условия функционирования создаваемой системы «предприятие».

Таким образом, для более полного представления о предприятии и о его архитектуре необходимо строить также модели внешней среды и модели взаимодействия заинтересованных сторон и предприятия.

Эту задачу решает OMG (Object Management Group) в т.н. «модели бизнес-мотивации» BMM (см.рис. 4)

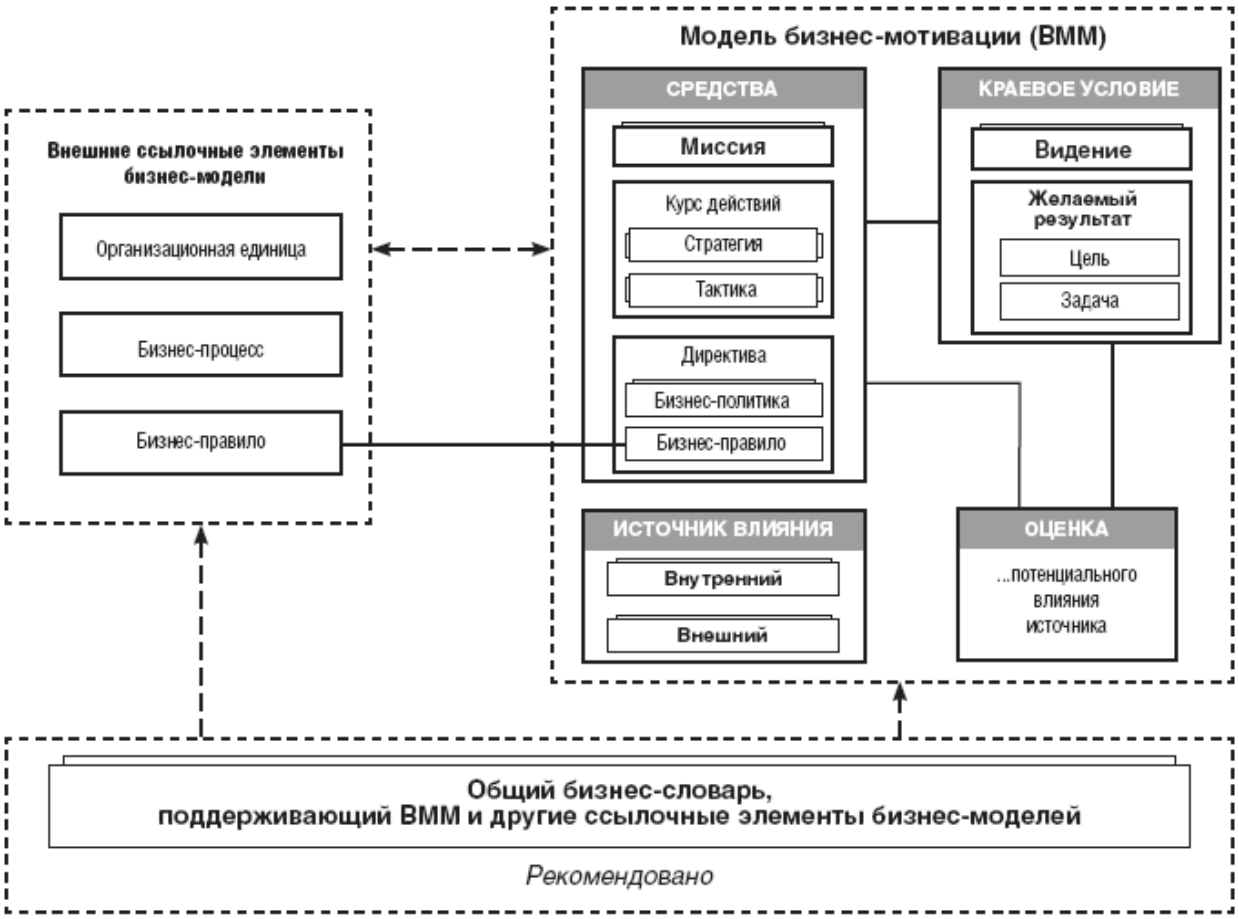


Рис. 4. Обзорная структура модели мотивации бизнеса (Business Motivation Model, BMM) [6]

Более полным вариантом этой модели, включающей как внешние, так и внутренние аспекты деятельности предприятия, является Enterprise Business Model (EBMM) [7], которая представляет собой концептуальную информационную модель, которая отражает основные элементы бизнес стратегии, бизнес-функций и бизнес мотивации. См.рис. 5 и 6.

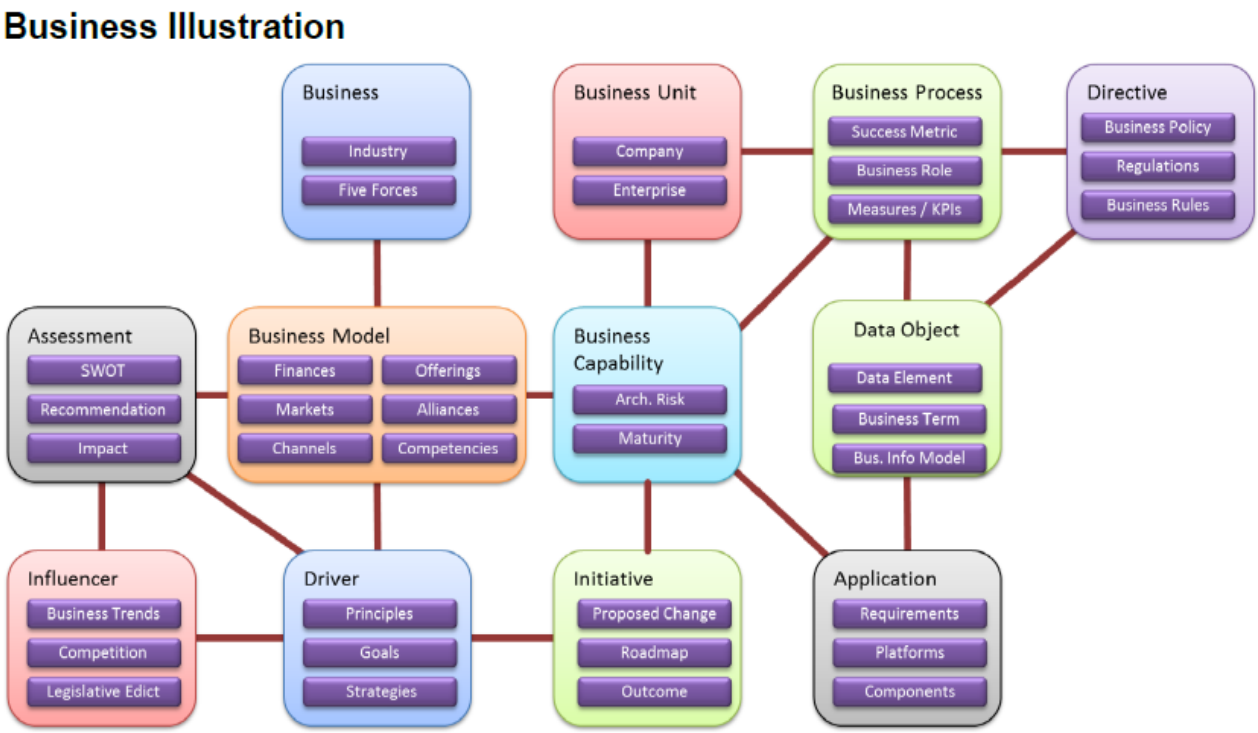


Рис.5. Бизнес иллюстрация главных элементов EBMM.

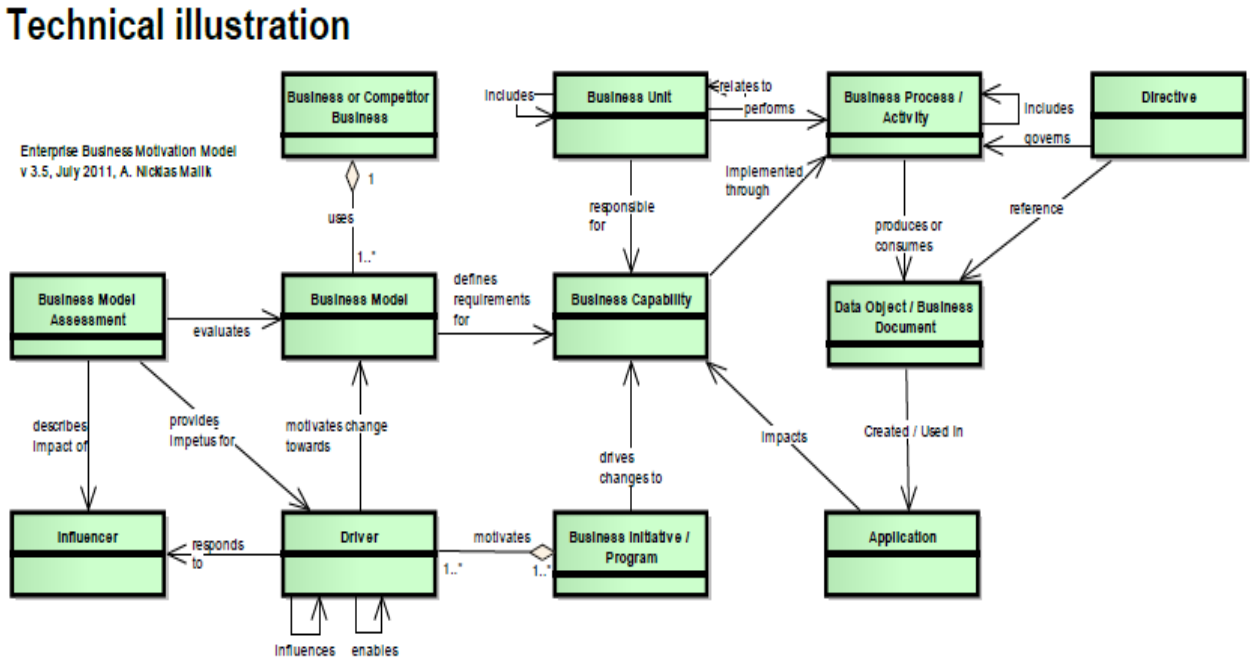


Рис.6. Техническая иллюстрация главных элементов EBMM.

Однако представляется, что для разработки метамоделей целесообразно опираться на уже разработанные стандарты. (Как указывает, в частности, А.И.Левенчук: «Вкладываться в изучение или написание софта для стандарта -- это вкладываться в что-то, что более стабильно, чем решения какого-то одного вендора или какого-то одного проекта. Стандарт описывает систему накопления знания в виде федерации библиотек

справочных данных, но верхушка этой знаниевой пирамиды относительно стабильна. Далее могут быть много конкурирующих между собой вендоров с разными реализациями, много использующих эти реализации проектов, но знания об этой "верхушке пирамиды" будут переносимы людьми из проекта в проект. Обучение в одном проекте сможет быть использовано в другом проекте, где все вендоры другие.» (Почему ISO 15926. http://dot15926.livejournal.com/39300.html).

Поэтому для решения указанной задачи целесообразно опираться на стандарты системного проектирования, наиболее важные из которых следующие:

ISO 24744 «Метамодель для разработки методологий» [8] обеспечивает широкие возможности по описанию взаимосвязи продуктов и работ (актов деятельности). Есть возможность описать, как разные виды продукты используются и модифицируются разными актами деятельности. ISO 24744 предлагает онтологию, которая может применяться для описания элементов на всех уровнях: метамодель, метод, проект. Этому стандарту соответствует стандарт ISO 15288 «Стадии жизненного цикла систем» [9].

Важнейшим стандартом также является ГОСТ Р ИСО 15926-1-2008 Промышленные автоматизированные системы и интеграция. Интеграция данных жизненного цикла для перерабатывающих предприятий, включая нефтяные и газовые производственные предприятия. Часть 1. Обзор и основополагающие принципы.

В настоящее время для поддержки этого стандарта предлагается редактор .15926 Editor v.1.1 (http://techinvestlab.ru/dot15926Editor). Изучение возможностей этой технологии, предварительно удовлетворяющей «содержательным» и «формальным» требованиям, указанным в табл.2, является задачей последующих исследований.

Литература:

1. Бурмистров А.Н. О применении технологий и систем автоматизированного проектирования предприятий / Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2011. – 488 с., с.49-60

2. Калянов Г. Н. Архитектура предприятия и инструменты ее моделирования // Автоматизация в промышленности. — 2004 — №7. — С. 9-12. http://www.management.com.ua/ims/ims110.html

3. Ср., например: «Фактически TOGAF, как это ни удивительно, «ничего не знает» об архитектуре. Окончательная архитектура может с одинаковым успехом быть хорошей, плохой или неопределенного качества. В TOGAF описывается, **как** создать архитектуру предприятия, но не описывается, как создать **хорошую** архитектуру.» в Сравнение четырех ведущих методологий построения архитектуры предприятия. Роджер Сешнс. Компания ObjectWatch, Inc. Май 2007 г. / http://msdn.microsoft.com/ru-ru/library/ee895290.aspx

4. Бурмистров А.Н. О методологиях проектирования бизнес-процессов и предприятий / Системный анализ в проектировании и управлении: Сборник научных трудов XVI Междунар. науч.-практич. конф. Ч.2.- СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012.- 253 с. С.100-105
5. ГОСТ Р ИСО 15704-2008. «Промышленные автоматизированные системы. Требования к стандартным архитектурам и методологиям предприятия»/
6. В.Г. Чеботарев, А.И. Громов Эволюция подходов к управлению бизнес-процессами» / БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА №1(11)—2010, с.14-21.
7. http://motivationmodel.com/ebmm/
8. ISO/IEC 24744:2007 Software Engineering -- Metamodel for Development Methodologies.
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=38854
9. ISO/IEC 15288:2008 Systems and software engineering -- System life cycle processes.
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=43564 .

Синявина М.П.

ЭТАЛОННАЯ МОДЕЛЬ РАСШИРЕННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Стратегический менеджмент»

В наших предыдущих публикациях были представлены результаты исследований по подходам, специфике и методам разработки сбалансированной системы показателей эффективности для малых промышленных предприятий. В данной статье мы представим новую версию методики разработки такой системы.

Важнейшей характеристикой сбалансированных систем показателей, представленных научной и методической литературе, является то, что эти модели разработаны для крупных предприятий и служат для «перехода от стратегии к действию[1]». Это означает, в частности, то, что разработка системы показателей осуществляется после разработанной стратегии. В то же время у многих малых отечественных предприятий стратегия не сформулирована.

Поэтому одной из важнейших задач, которую призвана решить разработанная нами методика создания расширенной сбалансированной системы показателей эффективности для малых предприятий, является

[1] Translation strategy into action – подзаголовок книги Д.Нортона и Р.Каплана

стратегическое планирование: диагностирование применяемой предприятием стратегии, ее уточнение или разработка.

Эта задача является особенно важной именно для промышленных предприятий, так как они, обладая специфическими активами (специализированным оборудованием) не могут так гибко реагировать на изменения спроса, как предприятия торговли или сферы услуг. Поэтому промышленным предприятиям больше необходима стратегия, которая позволит им длительное время выпускать одну и ту же продукцию (или с ее незначительными изменениями), чтобы получить положительные результаты от «эффекта опыта» (снизить себестоимость изготовления единицы продукции и таким образом повысить рентабельность продукции или, снизив цену, увеличить объем продаж и выручку).

Методика разработки системы показателей для малого промышленного предприятия, предложенная нами ранее в [1], оказалась слишком сложной для ее применения. Поэтому в данной публикации мы представим усовершенствованный вариант методики.

Сейчас разрабатывается не «сбалансированная система показателей эффективности», а «расширенная система показателей деятельности» (РСПД). Наиболее важными ее отличиями являются следующие:

1. Отказ от слова «эффективность вызван тем, что в модель включены не только показатели «ресурсной», «целевой» и «сравнительной эффективности» а и абсолютные показатели, характеризующие деятельность предприятия: отражающие полученные результаты и потребленные ресурсы.

2. «Расширенная система показателей» означает, что в предлагаемую модель системы показателей в явном виде включаются показатели внешней среды, а не только показатели деятельности предприятия (например, объем выпуска продукции или прибыль) и показатели взаимодействия предприятия с внешней средой (например, объем продаж и выручка).

3. Структура системы показателей в части заинтересованных сторон стала неравномерной – основное внимание уделяется заинтересованной стороне «покупатели», хотя показатели для других заинтересованных сторонах (персонал, владельцы, поставщики) могут быть разработаны аналогично.

4. Методика (этапы и шаги) стала значительно более простой и значительная часть информации представлена в схемах эталонных моделей, делающих освоение методики более быстрой за счет наглядности представления важнейших взаимосвязей между разными компонентами системы показателей.

5. Основные эталонные модели, включенные в методику, представлены на рисунках далее:

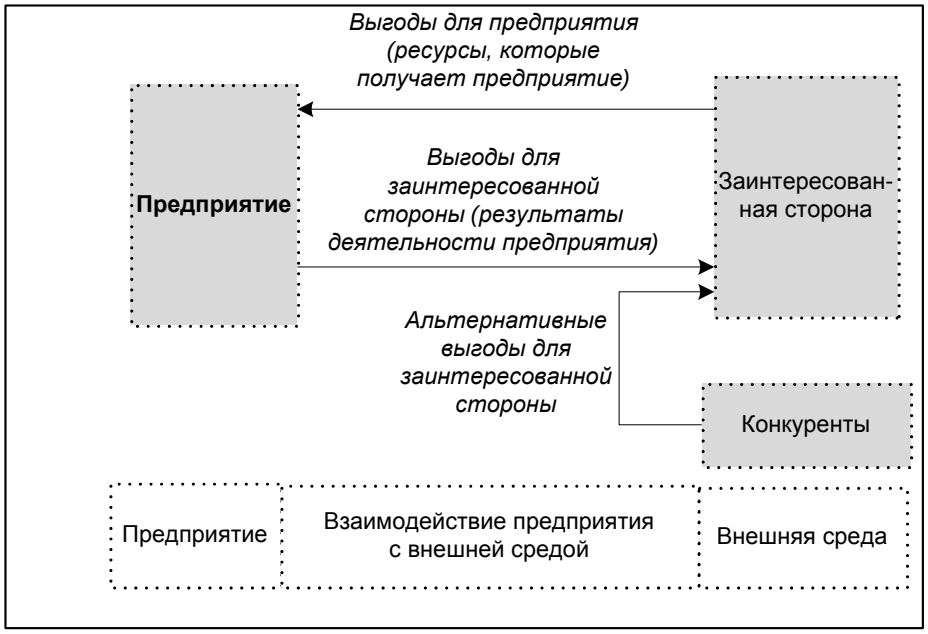


Рис.1. Подход к разработке системы показателей: оценивается прежде всего сравнительная эффективность предприятия для заинтересованных сторон, главным образом для покупателей. Основное внимание – на взаимодействие предприятия с внешней средой.

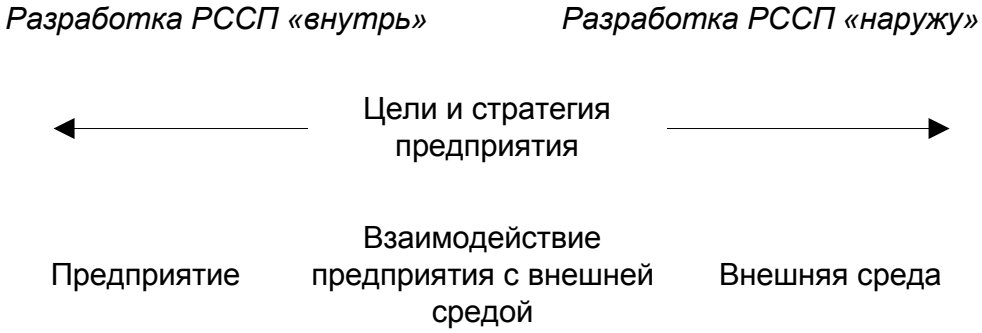


Рис.2. Система показателей может детализироваться в двух направлениях: наружу и внутрь, обосновывая достижимость поставленных целей и выбранной стратегии с точки зрения и внешней и внутренней среды.

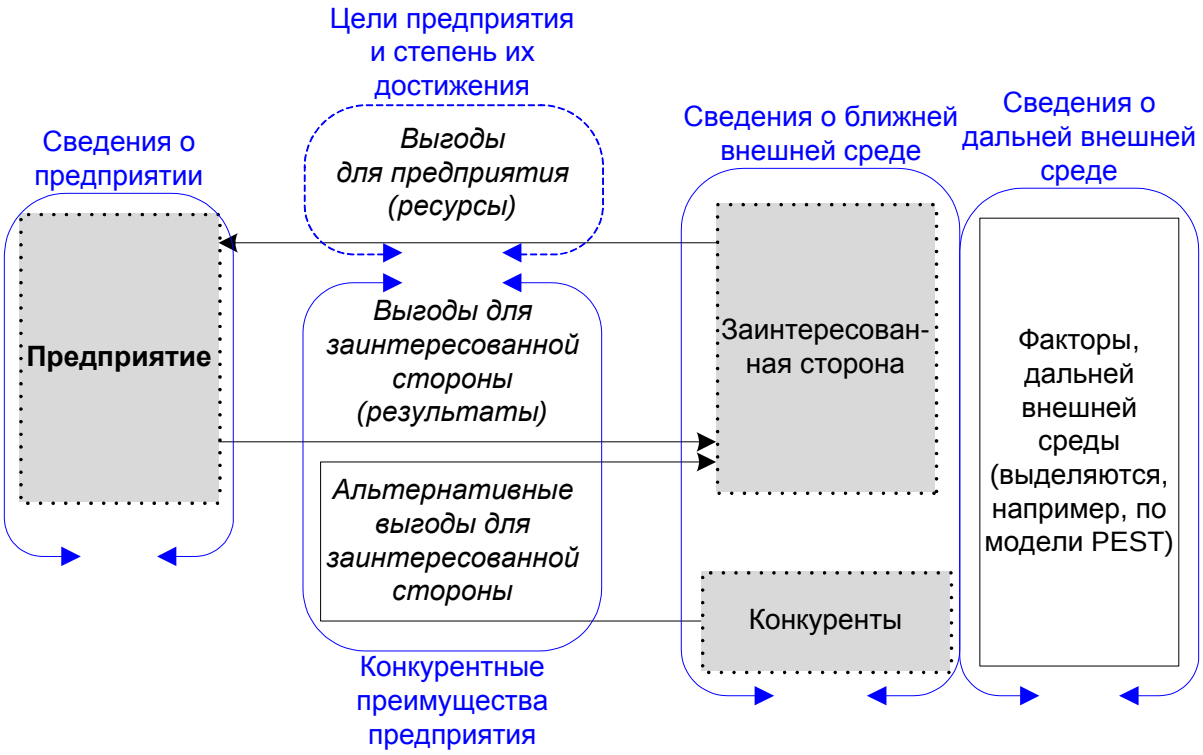


Рис.3. Включение в систему показателей сведений о факторах, влияющих на заинтересованные стороны из внешней среды.

В результате постепенного расширения рассматриваемых факторов внешней среды, формируется система показателей, включающая сведения о заинтересованной стороне «покупатели» на основе эталонной модели, представленной на рис.4.

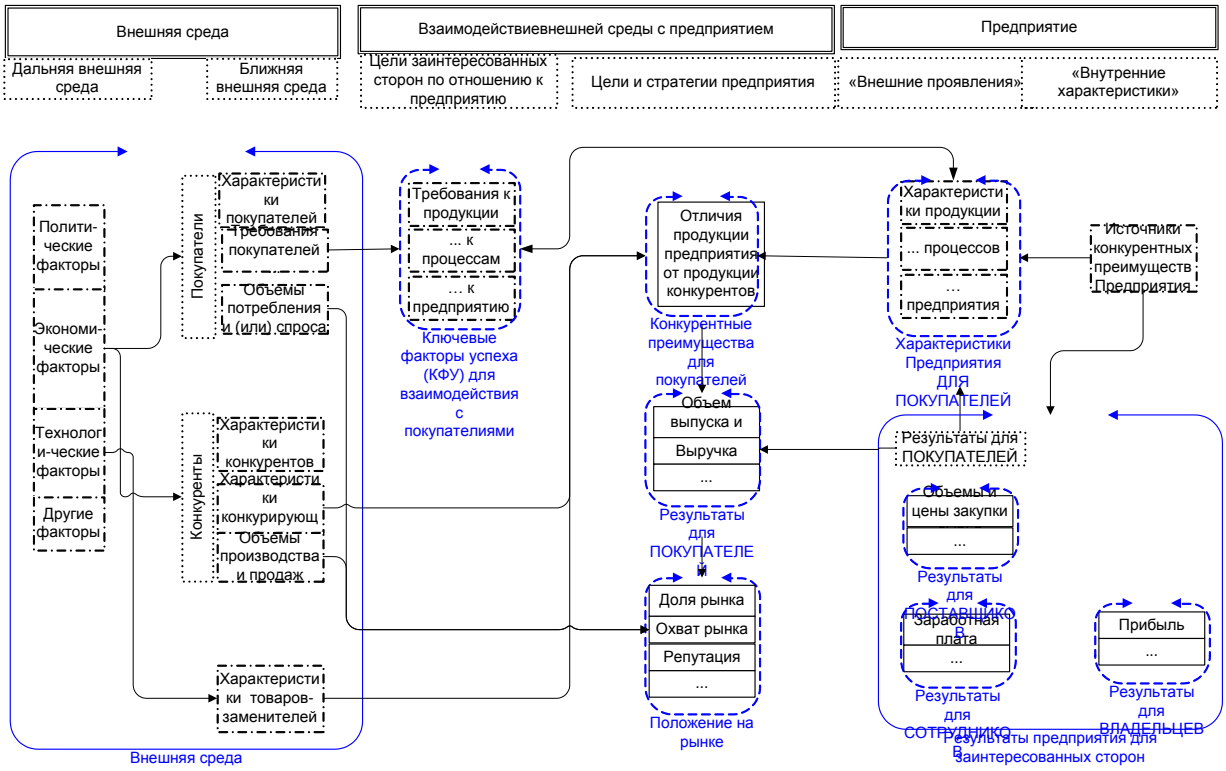


Рис.4. Эталонная модель показателей для заинтересованной стороны «покупатели».

Дальнейшая детализация системы показателей может осуществляться «внутрь». (Для бизнес-процессов показатели определяются в соответствии с моделью, представленной ранее [2]).

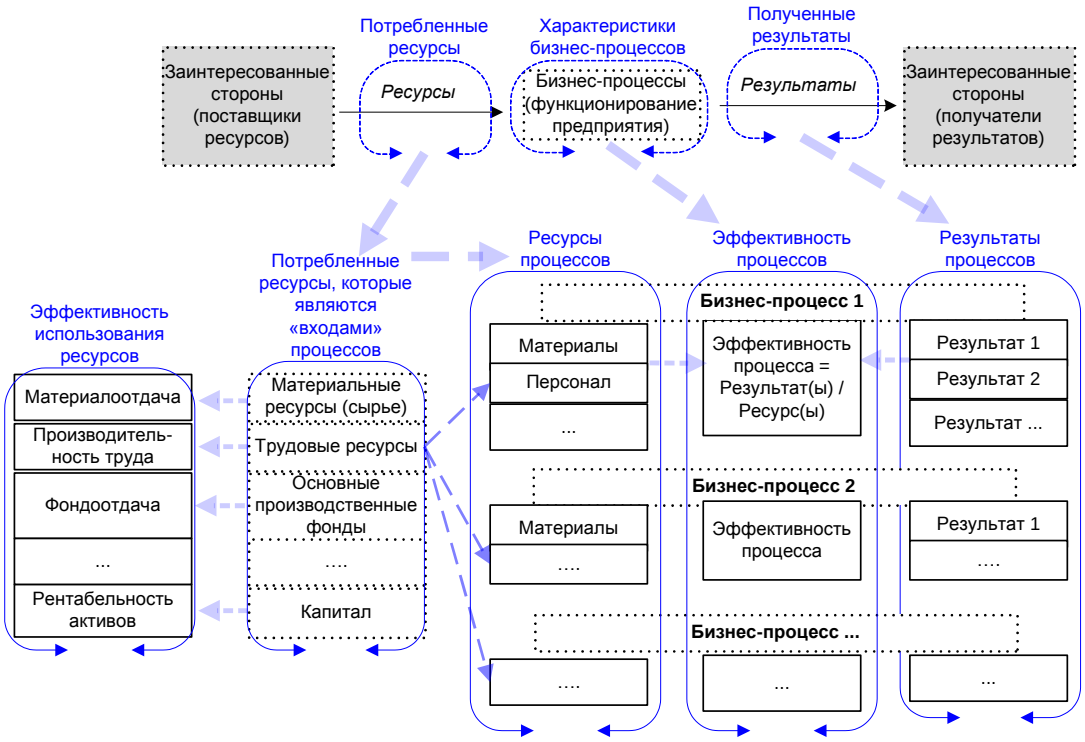


Рис.5. Включение в систему показателей сведений о факторах, влияющих на предприятие «изнутри».

Таким образом, используя систему классификации блоков показателей, представленную в предыдущих наших работах (см.[1]), мы получаем возможность полно описать деятельность предприятия с той степенью подробности, с которой будет необходимо. В случае невозможности или большой затратности получения количественных показателей можно ограничиться качественным описанием происходящего в интересующей области, например, фиксированием «слабых сигналов» с последующим их анализом.

Общая концептуальная схема РСПД представлена на рис.6, а развернутая схема эталонной модели системы показателей – на рис.7.

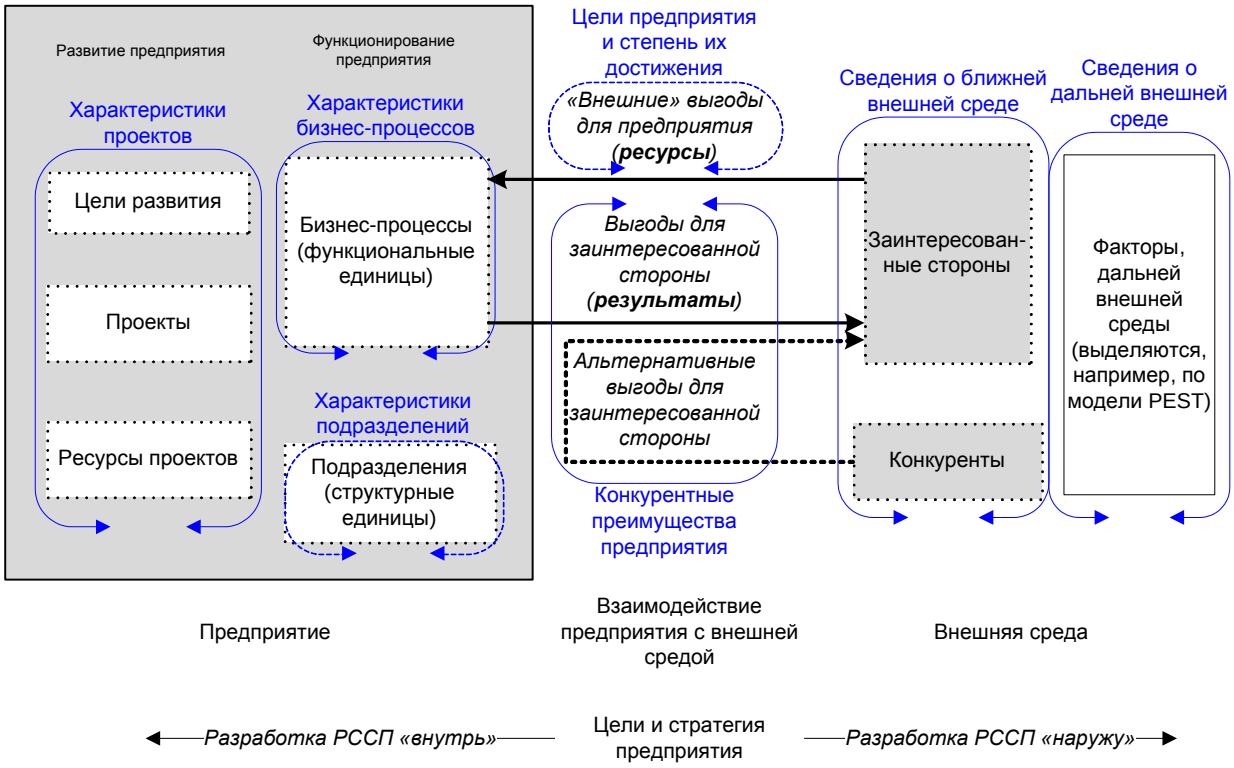


Рис.6. Общая концептуальная схема РСПД. Указаны основные блоки показателей.

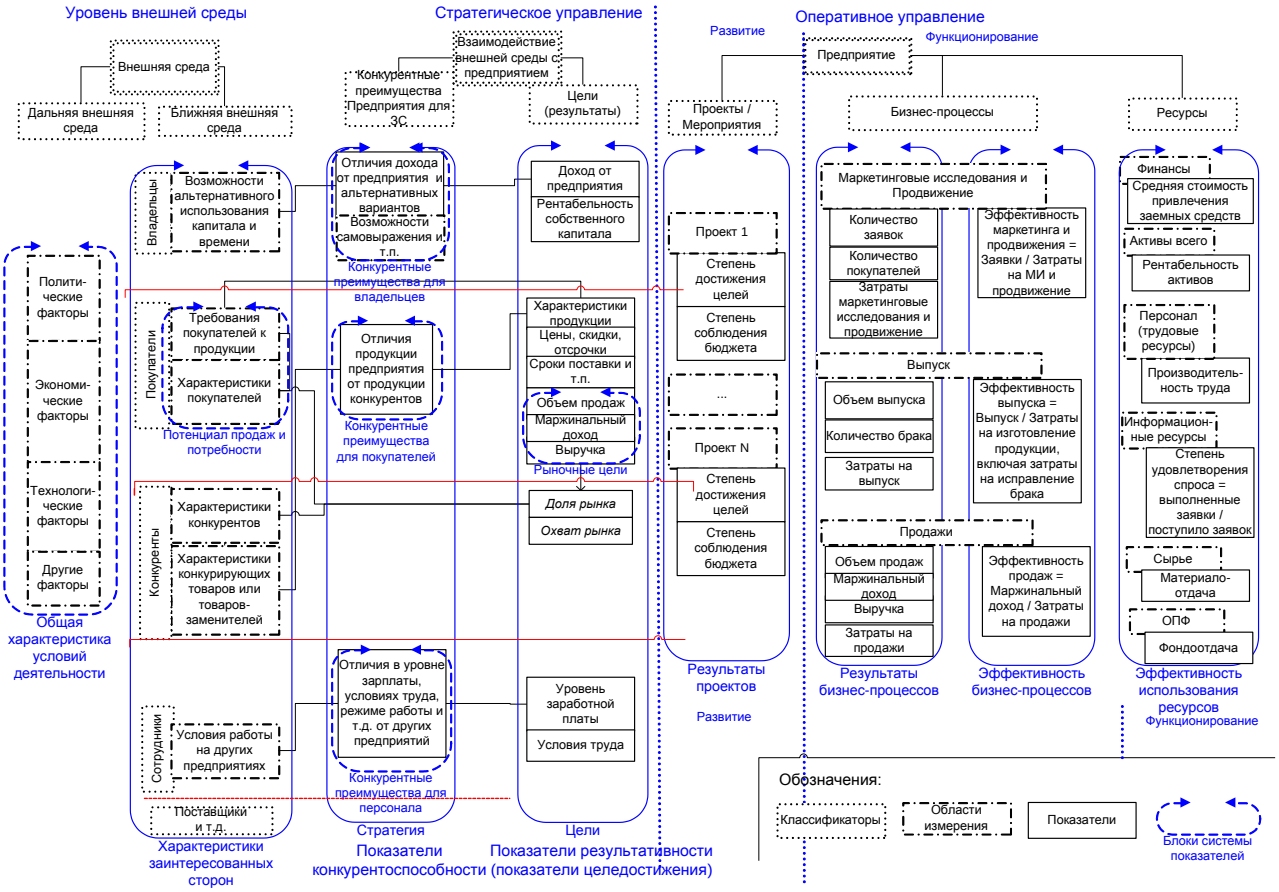


Рис.7. Развернутая схема РСПД. Указаны основные блоки показателей и примеры конкретных показателей.

С использованием разработанной методики была разработана расширенная система показателей деятельности малого промышленного предприятия. Результаты апробации показали соответствие методики и разработанной системы показателей всем требованиям, сформулированным к РСПД для малых промышленных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Синявина М.П. Специфика методики разработки расширенной сбалансированной системы показателей эффективности малого промышленного предприятия // Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции.,- СПб.: Изд-во Политехн.ут-та, 2012. – 502 с. С.196-200.

2. Синявина М.П.. О возможности разработки типовых показателей измерения эффективности бизнес-процессов / Стратегическое управление организациями: теория и практика инновационного развития : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2011. – 488 с.

Тимофеев С.А.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВАЛЮТНОГО КУРСА ПОСРЕДСТВОМ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛИЗА

Санкт-Петербург, ГОУ ВПО СПбГПУ, кафедра «Информационные системы в экономике и менеджменте»

В настоящее время все больше возрастает значение прогнозирования валютного курса, необходимость внедрения новых подходов моделирования в условиях глобализации и либерализации валютных рынков и совершенствования российской практики прогнозирования валютного курса в условиях интеграции России в мировое сообщество [5]. Применение экономико-математического моделирования дает участнику торгов возможность определения оптимальных точек входа в сделку и выхода из нее.

В качестве примера для анализа взят валютный курс EUR/USD.

Основным ориентиром движения валютного курса является уровень учетной ставки. В зависимости от состояния экономики центральные банки проводят экономическую политику по изменению учетной ставки, тем самым влияя на валютный курс [3]. Основные индикаторы, влияющие на учетную ставку и состояние экономики страны – это ВВП, инфляция, уровень занятости, производство, строительство.

Для построения моделей необходимо ввести ряд переменных:

Y – изменение курса EUR/USD в пунктах; X_1 – значения относительного показателя ВВП, фактическое/предыдущее; X_2 – значения относительных показателей, влияющих на изменение инфляции, фактическое/предыдущее; X_3 – значения относительных показателей, влияющих на изменение занятости, фактическое/предыдущее; X_4 – значения относительных показателей, влияющих на изменение производства, фактическое/предыдущее; X_5 – значения относительных показателей, влияющих на изменение в секторе строительства и недвижимости, фактическое/предыдущее.

Модели строятся на основании статистических данных, взятых за последнее полугодие, и представляют собой зависимости искомой величины Y от пяти факторов X_1, X_2, X_3, X_4, X_5.

Следует учесть, что в одно и то же время по каждому из показателей может выходить несколько новостей, следовательно, значения новостных факторов X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 будут представлять собой суммы вида

$X_j = \ {}_{i=1}^{n} X_{ij}$, где $i = 1 \dots n$ – количество новостей, вышедших в одно время и относящихся к одному фактору; $j = \overline{1..5}$ – порядковый номер фактора.

Так же во всех представленных моделях знак перед каждым фактором зависит от характера новости. Знак «+», если новость двигает валютный курс вверх и «–», если вниз.

Первая модель строится на основании коэффициентов влияния каждого отдельно взятого фактора на валютный курс. Коэффициенты влияния новостей на изменение валютного курса определяются путем анализа статистических данных следующим образом:

$CI = \frac{\sum_{k=1}^{m} y_{kj}}{m \cdot \frac{y_{max} - y_{min}}{100\%}}$, где y_{ij} – величина, на которую изменилась цена в течение часа после выхода новости, пункт; $j = \overline{1..5}$ – порядковый номер фактора; $k = \overline{1..m}$ – количество наблюдений, ед.; y_{max}, y_{min} – максимальная и минимальная величины, на которые изменилась цена после выхода новости в течение часа, соответственно, пункт.

Значения различных индикаторов могут выходить как в разное время, так и в одно и то же, поэтому количество пунктов, на которое будет изменяться валютный курс, будет определяться следующим образом:

$$Y = CI_1 \cdot \frac{\sum_{g=1}^{n_1} X_{1g}}{n_1} + CI_2 \cdot \frac{\sum_{h=1}^{n_2} X_{2h}}{n_2} + CI_3 \cdot \frac{\sum_{l=1}^{n_3} X_{3l}}{n_3} + CI_4 \cdot \frac{\sum_{p=1}^{n_4} X_{4p}}{n_4} + CI_5 \cdot \frac{\sum_{q=1}^{n_5} X_{5q}}{n_5},$$

где X_{1g}, X_{2h}, X_{3l}, X_{4p}, X_{5q} – значения показателей, влияющих на изменение ВВП, инфляции, занятости, производства и строительства, соответственно, фактическое/предыдущее; n_1, n_2, n_3, n_4, n_5 – количество новостей, вышедших в одно время по ВВП, инфляции, занятости, производству и строительству, соответственно.

Результаты расчетов коэффициентов влияния: коэффициент влияния ВВП: $CI_1 = 91$; коэффициент влияния инфляции: $CI_2 = 95$; коэффициент влияния занятости населения: $CI_3 = 97$; коэффициент влияния производства: $CI_4 = 91$; коэффициент влияния строительства: $CI_5 = 90$. Таким образом, модель принимает вид:

$$Y = 91 \cdot \frac{\sum_{g=1}^{n_1} X_{1g}}{n_1} + 95 \cdot \frac{\sum_{h=1}^{n_2} X_{2h}}{n_2} + 97 \cdot \frac{\sum_{l=1}^{n_3} X_{3l}}{n_3} + 91 \cdot \frac{\sum_{p=1}^{n_4} X_{4p}}{n_4} + 90 \cdot \frac{\sum_{q=1}^{n_5} X_{5q}}{n_5}.$$

Вторая модель основана на линейном регрессионном анализе, который описывает взаимосвязи между факторами и какой-либо зависимой величиной [2]. Он отражает математическую зависимость переменных без установления причинно-следственных отношений между ними. Линейная регрессия выражается функцией:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + \ldots + b_N \cdot X_N,$$

где $b_0, \ldots b_N$ – коэффициенты при переменных.

Для решения задачи регрессионного анализа необходимо найти шесть коэффициентов при переменных - $b_0, \ldots b_5$, что в свою очередь сводится к решению матричного уравнения методом Гаусса. Таким образом, в результате расчета получена модель со всеми значимыми переменными:

$$Y = 27{,}48 + 16{,}75 \cdot X_1 + 15{,}77 \cdot X_2 - 64{,}34 \cdot X_3 + 3{,}54 \cdot X_4 - 1{,}32 \cdot X_5.$$

Для проверки значимости уравнения регрессии определим коэффициент детерминации R^2 или долю объясненной дисперсии: $R^2 = 1 - \frac{{}_i(Y_i - X_i)^2}{{}_i(Y_i - Y_{cp})^2}$.

Он равен 0,73. Это говорит о том, что влияние новостных экономических факторов на изменение курса EUR/USD высоко и составляет 73%. Так же уравнение регрессии значимо на уровне α = 0,05, при этом статистическое значение критерия Фишера должно быть больше табличного (критического): $F_{стат.} > F_{кр.}$; $F_{стат.}\ 0{,}05; 4; 25\ = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(n-k)} = 16{,}75$;

$$F_{стат.}\ 0{,}05; 4; 25\ = 16{,}75 > F_{кр.}\ 0{,}05; 4; 25\ = 2{,}76,$$

где k – количество новостных факторов, n – объем выборки.

Модель показывает, что изменение курса EUR/USD имеет прямую связь с изменением показателей, связанных с ВВП, инфляцией и производством, и обратную – с занятостью и строительством. Показатели Еврозоны и США отражают то, насколько оправдались ожидания рынка. При этом каждое изменение значения ВВП на 0,1% приводит в среднем к изменению валютного курса на 16 пунктов, инфляции – на 15 пунктов, занятости – на 64 пункта, производства – на 3 пункта, недвижимости – на 1 пункт.

Третья модель заключается в обработке статистических данных методом линейного корреляционного анализа. Он измеряет тесноту связи между двумя или более переменными. Коэффициенты корреляции могут быть положительными или отрицательными. В первом случае предполагается, что мы можем определить только наличие или отсутствие связи, а во втором — также и её направление. Отрицательная корреляция говорит об обратной зависимости между переменными [4]. Для построения модели определим коэффициент корреляции для искомой величины Y относительно каждого новостного фактора:

$$r_{X_jY_j} = \frac{cov_{X_jY_j}}{\sigma_{X_j} \cdot \sigma_{Y_j}} = \frac{{}_i^n(X_{ij} - X_{jcp}) \cdot (Y_j - Y_{jcp})}{\sqrt{{}_i^n(X_{ij} - X_{jcp})^2 \cdot (Y_j - Y_{jcp})^2}},$$

где σ_{X_j} – среднеквадратическое отклонение соответствующего факторного признака (по выборке j-того фактора); σ_{Y_j} – среднеквадратическое отклонение соответствующей искомой величины; $i = \overline{1..n}$ – количество наблюдений, ед.; $j = \overline{1..5}$ – порядковый номер фактора.

В результате обработки данных по всем фундаментальным признакам были получены коэффициенты корреляции:

между ВВП и валютным курсом: $r_{X_1Y_1} = -0{,}39$;

между инфляцией и валютным курсом: $r_{X_2Y_2} = -0{,}21$;

между занятостью населения и валютным курсом: $r_{X_3Y_3} = -0{,}29$;

между производством и валютным курсом: $r_{X_4Y_4} = -0{,}16$;

между строительством и валютным курсом: $r_{X_5Y_5} = -0{,}03$.

Коэффициенты корреляции говорят о наличии умеренной связи между каждым из показателей и валютным курсом. Однако логично заключить, что изменение валютного курса при изменении какого-либо фактора будет выглядеть следующим образом:

$$Y_1 = -39 \cdot X_1;$$
$$Y_2 = -21 \cdot X_2;$$
$$Y_3 = -29 \cdot X_3;$$
$$Y_4 = -16 \cdot X_4;$$
$$Y_5 = -3 \cdot X_5.$$

Следовательно, суммарное изменение курса валют: $Y = Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 + Y_5$.

Подставив все полученные в ходе расчета данные, получаем конечную модель изменения валютного курса:

$$Y = -39 \cdot X_1 - 21 \cdot X_2 - 29 \cdot X_3 - 16 \cdot X_4 - 3 \cdot X_5.$$

Теперь на примерах покажем работоспособность моделей. Данные сведем в таблицу 1 для простоты проведения сравнительного анализа. Фактические значения цен определяются по ценовому графику по истечении часа после выхода значений новостных факторов.

Таблица 1. Результаты работы моделей

№	Дата и время проведения расчета	Изменение валютного курса EUR/USD в пунктах			
		Первая модель	Вторая модель	Третья модель	Фактическое
1	25.10.12, 16:30	-94	-35	-28	-115
2	31.10.12, 14:00	-182	-51	-67	-159
3	14.11.12, 17:30	125	48	28	59
4	15.11.12, 17:30	5	92	15	128
5	29.11.12, 13:00	153	72	35	90
6	3.12.12, 19:00	-160	40	-5	190
7	20.12.12, 11:00	40	35	-10	60
8	15.01.13, 17:30	57	25	17	149

Из таблицы видно, что вторая модель в большинстве случаев, относительно других моделей, определяет верное направление динамики валютного курса EUR/USD и данные, рассчитанные ей, более приближены к реальным значениям. Так же данные второй модели не превышают фактические, что дает определенную долю страховки при заключении сделок. Следовательно, вторая модель является наиболее приемлемой из трех представленных.

Литература:

1. Найман Э. Малая энциклопедия трейдера. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 458 с.
2. Норман Дрейпер, Гарри Смит. Прикладной регрессионный анализ. Множественная регрессия, 3-е изд. – М.: Диалектика, 2007. – 912 с.
3. Морозов И.В., Фатхуллин Р.Р. Forex: от простого к сложному. Новые возможности с клиентским терминалом MetaTrader. Издание второе. Дополненное. М.: ООО Теле-трэйд, 2004. – 448с.
4. Суслов В.И., Ибрагимов Н.М., Талышева Л.П., Цыплаков А.А. Эконометрия. — Новосибирск: СО РАН, 2005. — 744 с.
5. Садыков Л.Ш. Оценка валютного риска и прогнозирование валютного курса. Научно-практический журнал Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО №6, 2010 г.. – М.: МЭСИ, 2010.– 105–107 с.
6. http://www.forexpros.ru.

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ 1
МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Арутюнова Д.В.
КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА: ЭТАПЫ И МЕТОДЫ…….…….……..... 3
Булгакова С.В.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ИНФОРМАЦИОННОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА ……..…….. 5
Бриль А.Р.
МОНИТОРИНГ ПЛАНОВОЙ ВЫРУЧКИ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ И ИНВЕСТИЦИЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИНЦИПА ОПЕРАЦИОННОГО ЛЕВЕРИДЖА…… 7
Бухаленков А.
ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: КЛАССИФИКАЦИЯ И КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА……. 10
Власов М.В.
ВОЗМОЖНОСТИ АНАЛИЗА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ ГЕНЕРАЦИИ ЗНАНИЙ ФИРМОЙ……. 12
Гаценбиллер А.П., Гаценбиллер Н.Ю.
ВЛИЯНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ НА ДЕЙСТВУЮЩУЮ СИСТЕМУ ПРИНЦИПОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ…… 14
Дороболюк Т.Б.
АНАЛИЗ МОДЕЛИ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЭЛЕМЕНТОВ ВОЛНОВОЙ ТЕОРИИ Р. ЭЛЛИОТТА (ПОЛУВОЛНА 1-2)...…….. 22
Ермолин А.В.
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА…… 28
Журова Л.И.
МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ …….. 35
Зябриков В.В.
МОДЕЛЬ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ КАК БАЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ…….. 42
Зябриков В.В., Смирнов С.А.
КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ……. 44
Кольган М.В., Крымов С.М.
ФОРМИРОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РОСТВЕРТОЛ» НА ОСНОВЕ МОНИТОРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ……. 46

Лавров В.В.
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ…… 51
Лаврова Т.А.
ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ОСНОВА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ…… 53
Могилко М.Д.
ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ
МАРКЕТИНГА И СБЫТА КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ……. 55
Нестеренко Н.Ю.
СТРАТЕГИЯ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА В РЕЗУЛЬТАТЕ
СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ…… 57
Пашкина Н.Л., Пашкин В.Я.
АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ PEST
и SWOT АНАЛИЗА…….. 59
Петухова Е.О.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АППАРАТА НЕЧЁТКОЙ ЛОГИКИ ПРИ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМ АНАЛИЗЕ ДАННЫХ…….. 63
Пустыльник П.Н., Смирнов А.М.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ В СОСТАВЕ МНОГОУРОВНЕВЫХ СТРУКТУР…... 66
Сенникова А.Е., Жминько А.Е., Ворокова Н.Х.
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ
РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ…….. 70
Сидорова Л. Е., Сидоров С. В., Шарафутдинов Р. Я.
О НЕКОТОРЫХ КРИТЕРИЯХ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО –
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ С ПРОТИВОРЕЧИЯМИ……. 74
Сюняева Д.А., Глухов В.В.,
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДОЛОГИИ МОДЕЛИРОВАНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ…….. 79
Фомченкова Л.В.
МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ…… 81
Фомченкова Л.В., Фомченкова Т.В.
МОДЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ……. 83
Чуркин В.И.
ВЫБОР ЭКСПЕРТНЫХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РИСКА …… 85
Шехтман А.Ю.
ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИМИ КЛАСТЕРАМИ…….. 89
Шляго Н.Н.
ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ
ЗАТРАТООБРАЗУЮЩИХ ФАКТОРОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ
РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ 97

СЕКЦИЯ № 2
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РОССИИ

Белослудцева Г.Б., Ширманова У.О.
ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ……..... 105
Булатенко М.А., Тульчинская Я.И.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКОЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА ЭКОНОМИИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ ЗА СЧЕТ УПРАВЛЕНИЯ РЕАКТИВНОЙ МОЩНОСТЬЮ……. 107
Гурьянов П.А.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ…… 109
Дроздецкая О.И.
СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РФ В УСЛОВИЯХ РИСКА ПРИ ВСТУПЛЕНИИ РОССИИ В ВТО……. 110
Жминько А.Е.
БЕЗРАБОТИЦА: ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)……... 115
Закиматов Г. В.
ДВУХСЕКТОРНАЯ ПЛАНОВО-РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА – АЛЬТЕРНАТИВА ПЛАНОВОЙ И РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАМ……... 120
Колосова Т.С.
МОДЕЛЬ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ИННОВАЦИОННОЙ ПРОДУКЦИИ……. 123
Кузнецова М.Д., Растова Ю.И.
ГЕНЕЗИС ИНСТИТУТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ…… 128
Ланьшина Т.А.
ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ……. 130
Лысоченко А.А.
ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВТО……. 138
Морозко Н.И., Диденко В.Ю.
УПРАВЛЕНИЕ РОССИЙСКИМИ МАЛЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ ВТО…….. 142
Новичихин А.В.
АДАПТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ ТОПЛИВНО-СЫРЬЕВОГО РЕГИОНА…… 144
Орехова Р.А.
ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ РОССИИ…… 147
Орлов М.Г.
КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ И БИЗНЕСА……. 149

Паршуков А.Е.
ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ……. 151
Паули В.К., Тульчинская Я.И.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ
КОМПЛЕКСОМ РОССИИ: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ…….. 160
Петухова С.В.
ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА
РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ …… 166
Попов А. С.
АНАЛИЗ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ СТЕПЕНИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ И УРОВНЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ…….. 170
Рузакова О.В.
ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА…… 175
Сорокина Н.А.
ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФИНАНСОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА……. 177
Орлов М.Г., Тевлина С.В.
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО
ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ…….. 179
Федюнин А.В.
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ ПОСЛЕ
2009 ГОДА……. ……. 182
Философова Т.Г.
УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ:
ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ…… 189
Шаныгин С.И.
УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРОЙ ИНВЕСТИРОВАНИЯ
ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ……. 195

СЕКЦИЯ № 3
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ОБУЧЕНИЕ
И ОБРАЗОВАНИЕ В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Аксенова Т.Н.
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ
СИСТЕМЫ ПРОФИЛИРОВАНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ WPS…… 197
Ахалая О.А.
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ КАК КОНКУРЕНТНОЕ
ПРЕИМУЩЕСТВО СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ……. 208

Бахонская Ю.В.
РАЗРАБОТКА ЭФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РАЗВИТИЕ СЛУЖБ И ЦЕНТРОВ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ СУБЪЕКТОВ ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ ……..…… 220
Вишталь А.В., Калинина О.В.
ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА……... 229
Друзгальская Н.М., Любименко А.И.
ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА К РАЗРАБОТКЕ ТАРИФНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЙ СЕТКИ…… 239
Ефремова Н.А., Смирнов К.Б.
ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ “СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА”…… 241
Квинт С.П., *Швецова Е.А.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ В ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ……... 243
Мишина Я.О.
СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ 246
Мовсисян М. , Аксенова Т.Н.
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ…….. 250
Погудин О.А.
О СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ И СТИМУЛИРОВАНИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ И ОРГАНАМИ ФСИН РОССИИ……. 252
Соколов М.В., Клинков А.С., Однолько В.Г.
ВЗАИМОСВЯЗЬ ФОРМЫ И СОДЕРЖАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С РАЗВИТИЕМ ОТРАСЛИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ»…….. 256
Соколов М.В., Пестрецов С.И., Алтунин К. А.
ВИЗУАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ОБРАБОТКИ КАК ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА ОБРАЗОВАНИЕ……... 258
Суровицкая Г.В. , Кочергин А. В.
МОДЕЛЬ SWOT-АНАЛИЗА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА…….. 260
Суровицкая Г.В., Фролов И. И.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ МЕБЕЛЬНОГО КЛАСТЕРА…….. 262
Чеснова О.А.,Сотникова А.С.
ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКУ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА…… 265
Шадрина В.В. , Сорокина И.В.
ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА…… 267

Шпанковская Н.Г., Костанецкий В.В., Котенко Н.А.
ФАКТОРЫ И ПУТИ УЛУЧШЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ…… 270
Яковлева Е.В.
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА, СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ……... 279

СЕКЦИЯ № 4
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Армашова-Тельник Г.С.
НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ КОРРЕЛИРУЮЩИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ СИСТЕМ КАК СФЕР ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ……... 281
Ахматов Х.А.
МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МНОГОФИЛИАЛЬНОГО БАНКА…….. 283
Буханцов В.В., Комарова М.В.
НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ – ЗОНА ПОГРЕШНОСТИ?..... 288
Бурмистров А.Н., Ащеулов А.В.
О ВОЗМОЖНОМ МЕХАНИЗМЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СПбГПУ…… 293
Бычков И.Г., *Мугатина О.В.
ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ВЫСТАВОЧНОМ БИЗНЕСЕ……. 295
Бычков И.Г., *Мугатина О.В.
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫСТАВОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ……. 301
Гамова Е.Е.
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ МОЛОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ…… 306
Дронов Р.В.
КОРРУПЦИЯ В ОРГАНАХ ГОСУПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА..…….. 310
Исаева С.А.
О КАЧЕСТВЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ……. 312
Касаткин Б .П., Паткин Р. Е.
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ 315
Касаткин Б .П., Паткин Р. Е.
ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ…….. 318
Князьнеделин Р. А.
АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЫБОРА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЗАКАЗА С УЧЕТОМ ОЦЕНКИ РИСКА ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ…… 321

Кудрявцева Е.И.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
КАК ПРОСТРАНСТВО СУБЪЕКТИВНОСТИ…….. 327
Кузнецов Е. А.,Тришункин В. В.
АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ СПЕЦИАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ…… 331
Кузнецова Е.А.
СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА ИМУЩЕСТВЕННОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ БАНКОВСКИХ КРЕДИТОВ В СИСТЕМЕ
УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ……. 336
Курбанов А. Х., Мостовой А. А., Мартынов М. В.
ПРОБЛЕМЫ ЭКСТЕРНАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ
ФУНКЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ ……. 341
Курманова Л.Р., Курманова Д.А.
ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ…… 345
Лаврентьев В.П.
ЧЕЛОВЕК И ОБЩНОСТЬ (ОРГАНИЗАЦИЯ, ОБЩЕСТВО): СТРАТЕГИЯ
НЕПРЕРЫВНОГО ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ…… 349
Ломакина О. Н.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РИСК В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ: ПОНЯТИЕ,
ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ …… 362
Новикова Н.Ю. ,Суменков М.С., Суменков С.М.
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА…… 364
Паткин Р.Е., Касаткин Б.П.
КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ
ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ…….. 366
Петрова Е.Е.
ЭКОЛОГИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ…… 367
Прокопенко Н.В.
РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ФИНАНСИРОВАНИЯ СДЕЛОК
ПО СЛИЯНИЮ И ПОГЛОЩЕНИЮ…… 374
Потемкин В.К.
СОЦИАЛЬНЫЕ РЕАКЦИИ РАБОТНИКОВ НА ИЗМЕНЕНИЯ
В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ……. 377
Ризванова Э.Р.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
РОССИИ С ФИНЛЯНДИЕЙ……. 385
Самарин Н. А.
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ
РАЗЛИЧНЫХ ГРУПП МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ В УСЛОВИЯХ
КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО РЫНКА…… 387
Суменков М.С., Суменков С.М.,Новикова Н.Ю.
МЕТОДОЛОГИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ
ИЕРАРХИЧЕСКИХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ…. 390

Ткачева Т.А.
УЧЁТ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНФОРМАЦИОЛОГО-АНАЛИТИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРОЦЕССНОГО УПРАВ ЛЕНИЯ ГОРНОДОБЫВАЮЩИМ ПРОИЗВОДСТВОМ (ГДП) 395
Федорова С.В., Федоров К.И.
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА……. 398
Чернышева О.В.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ …… 400
Шамардин Д.Н., Анопченко Т.Ю.
ФРЕЙМИНГ ОРГАНИЗАЦИЙ……. 402
Бурмистров А.Н.
ОБЗОР МЕТОДОЛОГИЙ ОПИСАНИЯ АРХИТЕКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ……. 407
Синявина М.П.
ЭТАЛОННАЯ МОДЕЛЬ РАСШИРЕННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ МАЛОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ……. 416
Тимофеев С.А.
МОДЕЛИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВАЛЮТНОГО КУРСА ПОСРЕДСТВОМ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛИЗА……. 423