

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Ф.М. ДОСТОЕВСКОГО

ВЕСТНИК ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

СЕРИЯ «ЭКОНОМИКА»

№ 3

2008

ВЕСТНИК ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА СЕРИЯ «ЭКОНОМИКА»

Ежеквартальный журнал

Редакционный совет

Г.Д. Адеев, д-р физ.-мат. наук, ОмГУ

Г.И. Геринг (председатель), д-р физ.-мат. наук, ОмГУ

Л.А. Еловиков, канд. экон. наук, ОмГУ

А.И. Казанник, д-р юрид. наук

Е.И. Лавров, д-р экон. наук, ОмГУ

Б.И. Осипов, д-р филол. наук, ОмГУ

А.В. Ремнев, д-р ист. наук, ОмГУ

Р.С. Сагитуллин, д-р хим. наук, ОмГУ

В.И. Струнин (зам. председателя), канд.
физ.-мат. наук, ОмГУ

Н.А. Томилов, д-р ист. наук, ОмГУ

К.Н. Югай, д-р физ.-мат. наук, ОмГУ

Редакционная коллегия

Н.А. Волгин, д-р экон. наук, профессор, РАГС

Р.М. Гусейнов, д-р экон. наук, НГУЭиУ

С.А. Дятлов, д-р экон. наук, СПбУЭиФ

Л.Н. Иванова, канд. экон. наук, ОмГУ

В.П. Иваницкий, д-р экон. наук, профессор, ОмГУ

А.Б. Крутик, д-р экон. наук, профессор, ОмГУ

В.Н. Крючков, д-р экон. наук, ОмГУ

А.Е. Миллер, д-р экон. наук, ОмГУ

Ю.Г. Одегов, д-р экон. наук, РЭА им. Г.В. Плеханова

В.С. Половинко (гл. редактор), д-р экон. наук, ОмГУ

А.М. Попович, д-р экон. наук, профессор, ОмГУ

О.М. Рой, д-р социол. наук, ОмГУ

Т.Д. Синявец (отв. редактор), канд. экон. наук, ОмГУ

Р.Г. Смелик, д-р экон. наук, ОмГУ

Л.А. Трофимова, д-р экон. наук, СПбГУЭиФ

Адрес редакции:
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а,
ОмГУ, экономический факультет
E-mail: pw@eco.univer.omsk.su

СОДЕРЖАНИЕ

Тема номера: Теория и практика управления

<i>Крючков В.Н., Полещенко К.Н., Разумов В.И.</i> Проблемы методологии управления и управленческого консультирования в инновационном развитии Омского региона.....	5
<i>Попович А.М.</i> Стратегическая реструктуризация систем управления компаниями	10
<i>Кужева С.Н., Искан Е.В.</i> Теория и практика управления инновационной деятельностью на предприятии	19
<i>Королева Е.И., Сухоруков А.М.</i> Модель жизненного цикла организации.....	27
<i>Леценко Н.П., Цибина Д.С.</i> Системы мотивации сотрудников в управлении организацией.....	34
<i>Сысо Т.Н.</i> Технологии управления и консультирования	39
<i>Филиппов Ю.Н.</i> Процессный менеджмент.....	46
<i>Костюков А.В.</i> Управление безопасной ресурсосберегающей эксплуатацией оборудования нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств на основе АСУ БЭР™ КОМПАКС®	50
<i>Люфт С.А.</i> Стратегия и конструирование организации	54
<i>Сакович И.А.</i> Последовательность делового визита в торговую точку как технология управления продажами в FMCG.....	59
<i>Карелина М.В.</i> Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента управления развитием компании	65
<i>Попович Н.А.</i> Китайский менеджмент как способ управления компаниями.....	68

Социально-трудовые отношения и процессы

<i>Стукен Т.Ю.</i> Эффективность использования социальных сетей при трудоустройстве	70
<i>Привалова Ю.В.</i> Критерии оценки компетенций управленческого персонала региона.....	76
<i>Белозерова М.Н.</i> Разработка и внедрение стандартов обслуживания в клиентоориентированных организациях	80
<i>Голубь Н.А.</i> Предпосылки формирования процессного подхода к управлению персоналом.....	83
<i>Якуб О.А.</i> Технология Executive search: содержание, этапы, особенности.....	88
<i>Прилепина К.А.</i> Фотография рабочего времени как инструмент оптимизации численности персонала организации.....	92

Проблемы экономической теории и предпринимательства

<i>Руденко И.В.</i> Управленческие концепции государственного регулирования экономики: содержание, перспективы.....	94
<i>Кузнецова Т.В.</i> О влиянии государства на финансово-промышленные группы в России	99
<i>Беляева Е.Р.</i> Совершенствование учебного процесса – фактор конкурентоспособности вуза	103
<i>Лопатков И.М., Марченко А.А.</i> Основные проблемы и тенденции экономики России в современный период.....	106

Региональная экономика и управление территориями

<i>Гладун В.В.</i> Кластеризация муниципальных образований как механизм обеспечения конкурентоспособности экономики региона.....	108
<i>Ультан С.И., Молотилова Е.Б.</i> Инновационное развитие экономики Омского региона	116
<i>Баевкин Ф.В.</i> Реконструкция государственно-территориального устройства Российской Федерации на современном этапе	118
<i>Сиренко М.В.</i> Проблема взаимоотношений территориального общественного самоуправления и местной власти.....	121
<i>Малюкова Н.И.</i> Проблемы развития муниципальных образований Омской области в разрезе их сельскохозяйственного зонирования	124
<i>Силина Е.В.</i> Основные проблемы повышения общественно-политической активности молодёжи (на примере выборов Президента РФ 2 марта 2008 года).....	128
<i>Роговская Н.Ю., Ультан С.И.</i> «Мексиканизация» США	130

Налоговая политика на современном этапе

<i>Богославец Т.Н.</i> Социальная роль стандартных налоговых вычетов	134
<i>Белкин И.С.</i> Регулирование в настоящем – стимул на будущее	140
<i>Крамынин П.Б.</i> Особенности налогообложения прибыли страховых организаций	143

Современные проблемы финансов и кредита

<i>Черобедова А.В.</i> Проблемы оценки кредитоспособности заемщиков – субъектов малого и среднего бизнеса.....	146
<i>Синицина О.Ю.</i> Моделирование финансовых потоков в регионе.....	151
<i>Королькова Е.В.</i> Проблемы развития проектного финансирования как комплексной услуги коммерческих банков в России.....	153

Бухгалтерский учет, анализ и аудит: вопросы теории и практики

<i>Лукьянова С.А., Краснюков М.И.</i> ИТ-консалтинг в сфере бухгалтерского учета.....	155
<i>Руденко И.В., Барановская М.Ю.</i> Методологические аспекты бюджетирования на предприятии.....	157
<i>Чач Л.А.</i> Проблемы ценообразования на объекты интеллектуальной собственности.....	162

Книги издательства ОмГУ по экономике.....165

Сведения об авторах.....170

Информация для авторов.....172

**ПРОБЛЕМЫ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ОМСКОГО РЕГИОНА**

В.Н. Крючков, К.Н. Полещенко, В.И. Разумов
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Problems of methodology of management and management consulting in innovative developments of Omsk region are considered. Ways of the decision of these problems as concrete projects are offered. Offers on the organization of innovative – educational structure in region are formulated.

Омский регион как цельный экономический субъект еще находится в стадии формирования. На этой стадии важно понять, какой тип функционирования является для него наиболее адекватным. Поскольку произошла резкая смена парадигмы регионального развития: от наступательной модели, базирующейся на мощном машиностроительном комплексе, который работает на оборонные цели и космос, к модели выживания, основывающейся на перерабатывающей промышленности, которая выполняет сервисные функции. То есть, в терминах китайской философии, произошел переход от модели типа «Ян» к модели типа «Инь». Однако такой переход не осмыслен ни теоретиками, ни практиками, поэтому естественному ходу событий по большей части препятствует не просто непонимание, а сопротивление тенденциям, укорененным в самой природе вещей, включая и те, что созданы человеком. В целях прояснения ситуации обратимся к необходимым для развития темы статьи пояснениям из метафизики Китая, и на этой базе выскажем некоторые соображения об использовании идеологии «Инь» в развитии соответствующих стратегий хозяйственной деятельности.

Инь и Ян в философии Китая представляют собой два субстанциальных начала мироздания. Все вещи и процессы проникнуты Инь и Ян, взятыми в разных пропорциях и качествах (вода, дерево, огонь, земля, металл, т. е. первоэлементы цикла у син). В большинстве переводов на европейские и русский языки Ян связывают со светлым, мужским, легким, подвижным, активным, горячим, а Инь, соответственно, с темным, женским, тяжелым, инертным, пассивным, холодным. Легко заметить, что в ряду категорий, выражающих существо Ян, преобладают положительные коннотации, тогда как с Инь связаны отрицательные коннотации. В принципе эти замечания по-

лезны для понимания философских оснований гендерного дисбаланса европейской культуры. Обратим внимание еще на одно обстоятельство: часто Ян ассоциируют с наличием энергетического ресурса, а Инь – с отсутствием ресурса.

Вышеперечисленные представления характеризуют распространенный образ взаимодействия Инь/Ян, причем не точно передающий китайскую концепцию Инь/Ян, имеющую многочисленные приложения в медицине, военном деле, политике, единоборствах, быту, религиозности. В понимании взаимодействия Инь/Ян лежит ведущая идея об их самостоятельном субстанциальном статусе, т. е. это две энергии, два ресурса, дополняющие друг друга. Инь и Ян выполняют каждый особые функции в мироздании. Инь соответствует процессам внутренних преобразований в объекте, когда накапливается ресурс, реорганизуется структура, идет подготовка к внешнему росту. Ян ответственен за деятельность на внешнем уровне, для чего характерны расход ресурса, переход от внутренних реструктуризаций к внешнему функционированию.

Если кратко подвести итог метафизическим рассуждениям, то во всяком развитии можно выделить два процесса: один представляет собой внешнюю реализацию (Ян), второй – внутреннюю подготовку (Инь). Понимание двойственности любого завершеного процесса требует выявления в нем этих двух составляющих (внешней и внутренней). Однако западная (европейская) ментальность сосредоточена преимущественно на внешнем, а это означает постоянство установки на получение и моментальное использование ресурсов, постоянный акцент на все большие внешние проявления при игнорировании необходимости переключения развития на внутренний уровень. Заметим, такой подход характерен для большинства европейцев, орга-

низаций, хозяйствующих субъектов¹. Специально остановимся на том, как данный подход проявляется себя в экономике.

Как в экономической теории, так и в практике хозяйствования распространена установка на негативный характер дефицита (Инь). При этом следует отметить, что проблемы создает и профицит (Ян), но они представляются обычно как несоизмеримо меньшие. Изучение в экономике циклов Кондратьева и других дало много для прогноза и планирования макроэкономических процессов. Знание о внешних и внутренних переменных в деятельности всякого хозяйствующего субъекта позволяет не только подвести универсальную базу под теории любой экономической цикличности, но и на новой концептуальной базе ставить и решать задачи микроэкономики. Баланс Инь/Ян асимметричен, т. е. для каждого объекта, например региона, будет характерным преобладание одного из начал. Омский регион в силу геоклиматических условий – регион с преобладанием Инь. Поэтому в задачах стратегического планирования регионального развития это следует учитывать в первую очередь. При оценках конкурентоспособности это проявляется пока только в указаниях на то, что в себестоимость продукции нужно закладывать высокую стоимость обогрева производства. Таким образом, преобладание Инь оценивается как существенный отрицательный фактор, сдерживающий развитие и проявляющий себя в дефиците разного рода. Но практически никто в отечественной экономике не задавался вопросом о позитивности дефицита и пассивности, или, иными словами, *возможно ли использовать Инь как позитивное начало?*

Да, это возможно, но требуется отнестись к Инь как к самостоятельному компоненту, присутствие которого нужно уметь использовать. Инь ассоциируется с пустотой, незаполненностью. В этом отношении Омский регион выглядит привлекательно – как мало занятый предпринимателями, активными бизнес-процессами. Территориальный ресурс региона может быть использован, в частности, для хранения различных товаров из Юго-Восточной Азии в зимний период с последующей их перевозкой потребителям. Инь открывает перспективы и для инфраструктурного развития. В настоящее время в Омске активно продвигается идея создания мультимодального транспортно-логистического

центра федерального значения (уже ведутся практические работы в указанном направлении).

При формировании концепции и плана стратегического развития Омска такой подход был предложен для разработки системы программ, ориентированных на разные подсистемы города, но учитывающий связанность этих программ с Инь и Ян [2; 3; 5]. Опыт применения идеологии Инь был использован в разработке концепции и плана стратегического развития г. Ишима и Приишимья Тюменской области [4].

Для примера вернемся к рассмотрению концепции создания мультимодального логистического центра в Омске с точки зрения использования Инь как позитивного начала.

С нашей точки зрения, попытка создать стандартный логистический центр в Омске – это все же рецидив Ян-концепции развития региона. Мультимодальный центр предполагает обслуживание насыщенных транспортных потоков, развитость различных видов транспорта, чем Омский регион не обладает. Верная по сути идея порочна по содержанию. *Инфраструктурное развитие в Омске возможно, но только в направлении информационной логистики.* Омск может стать центром сбора и переработки информации, а также выработки управляющих воздействий для Западно-Сибирского региона. Иными словами, Омск может выполнять функцию штаба управления Западной Сибирью. Этому будет способствовать именно удаленность региона от активного бизнеса и отсутствие других направлений развития. Омск может стать реальной столицей Западной Сибири – не шумным «Нью-Йорком», а тихим «Вашингтоном» этого стратегически важного для страны региона.

Почему именно информационная, а не складская и транспортная логистика? Для второй и третьей в Омске нет ни начальных условий, ни ресурсов, ни активных предпринимателей, способных профессионально обеспечить такой проект. Информационная же логистика в городе будет обеспечена как хорошо подготовленными кадрами, обученными в ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, ОмГТУ, СибГАДА, ОмГПУ и других вузах города, так и быстрой отдачей от вложенных инвестиций федерального центра. В Омске сильны традиции подготовки одаренных математиков (победители и призеры международных математических олимпиад последних лет – О. Стырт, К. Матвеев). К тому же Омск, по нашему наблюдению, – город скорее с исполнительно-чиновничье-административным, чем с предпринимательским менталитетом населения.

Проект «NEOMCK». Все концепции развития, стратегические планы, маркетинговые кон-

¹ Справедливости ради следует заметить, что этому аспекту уже уделял внимание Р. Акофф. В своей книге «Планирование будущего корпорации» [1] он развил мысль Денниса и Донеллы Медоуз, высказанную ими в первом докладе Римскому клубу, о том, что организация имеет пределы роста и «рост» не есть «развитие».

цепции будущего Омского региона исходили из возможностей использования прежних ресурсов и достижений. В этом, на наш взгляд, кроется серьезная методологическая ошибка.

При построении прогнозов еще в 1960-е гг. был выработан метод, основанный на сочетании «генетического» подхода (экстраполяции прошлых тенденций) и «нормативного» (постановки нормативных целей и построения траектории их достижения). Нормативные цели задавали «желаемое» состояние объекта. Если мы говорим, что Омск должен стать современным городом, обеспечивающим качество жизни горожан на уровне мировых стандартов, мы прекрасно понимаем, что сам таким он не станет и результатов эволюции придется ждать бесконечно долго. Нужна постановка целей, разработка и реализация проекта по их достижению. Ни в одной из имеющихся концепций стратегии региона мы таких не обнаружили. Все, представленное в этих документах, можно условно объединить в проект под названием «ОМСК». Это – следствие генетического подхода.

Для уравнивания ситуации необходимо разработать проект, опирающийся на нормативный подход, под возможным условным названием «НЕОМСК». Приставка «NEO» символизирует новые подходы и цели, а отрицающее звучание «не-Омск» символизирует, что подобные цели являются новыми, непривычными для Омска. В этом проекте следует задать цели, которые позволят либо всему Омску стать на уровень современных городов-мегаполисов, либо обеспечить отдельно современный деловой центр (вроде лондонского Сити) с обширной зоной комфортного проживания остального населения, не занятого в Сити.

Сочетание проектов «ОМСК» и «НЕОМСК» позволит создать сбалансированную концепцию стратегического развития региона.

Деградация управленческого и маркетингового консалтинга в Омске. Лучшей иллюстрацией преобладания начала Инь в омском бизнесе служит история развития управленческого и маркетингового консалтинга. В конце 1980-х – начале 1990-х гг. в городе было множество фирм, занимающихся управленческим/маркетинговым консультированием и маркетинговыми исследованиями. Постепенно они завершили свою работу, оставшись без серьезных заказов. Причиной этого было вовсе не отсутствие денег у заказчиков, а избирательное отношение этих заказчиков к исполнителям. Заказчики упорно не хотели платить деньги омским фирмам, мотивируя это тем, что они недостаточно профессиональны. Омские фирмы либо сразу закрывались,

оставшись без средств к существованию, либо соглашались работать за небольшие деньги, несколько продлив агонию, либо «кормились» с помощью субподрядов у московских консалтинговых фирм, которым омские заказчики платили огромные деньги. В итоге львиную долю работы делали те же омские фирмы, а львиную долю денег получали московские. Омские фирмы в результате разучились делать проекты «под ключ», работая «ногами», а омские заказчики лишились возможности прямого контакта с доверенными исполнителями в лице этих фирм. Проиграли все, особенно потребители, фактически оплачивающие эти хитросплетения омского бизнеса.

Корни проблемы, на наш взгляд, в той же психологии бизнеса типа Инь, при которой омский бизнес, сам занимая подчиненную, неактивную позицию, усугубляет ее дополнительным подчинением тем, кому мог бы диктовать условия – московским консалтинговым и маркетинговым фирмам. Подчиняться своим же омским консалтинговым фирмам не позволяет гордость, а московским – не зазорно. В последнее время география «пророков не своего отечества» значительно расширилась – от Красноярска («Мостовик») до Нидерландов («Сибнефть-ОНПЗ») и Великобритании («Партнер-Омск»).

Структурный подход к разработке стратегии инновационно-образовательной деятельности в контексте регионального экономического развития. Кадровую базу проекта «НЕОМСК» можно сформировать исключительно на инновационной основе системы образования. Проблему формирования модели инновационной региональной инфраструктуры целесообразно рассмотреть с позиций структурного подхода к разработке стратегии экономического развития. В частности, проанализировать иерархию ресурсных уровней, включающих уровень интеллектуальных ресурсов, финансовых ресурсов, материально-технической базы, коммуникаций, информационных ресурсов и уровня организационно-управленческих ресурсов. При этом уровень интеллектуальных ресурсов должен быть позиционирован как базовый. Ресурсно-уровневая модель представляет систему, определяющую принципиальные пути и возможности формирования инновационной инфраструктуры с учетом баланса и мощности задействованных ресурсов. Возможности реализации указанной модели определяются двумя основными факторами: производством интеллектуального ресурса и инновационным менеджментом интеллектуальных ресурсов. Производство интеллектуального ресурса, в свою очередь, определяется

получением фундаментальных знаний, включением их в образовательные программы и формированием инновационных компетенций специалистов. Указанная деятельность лежит в сфере науки и образования и зависит от эффективности взаимодействия академических и образовательных учреждений, что является первичным критерием оценки возможностей (базового ресурсного блока) для выхода экономического регионального развития на инновационный путь. Вторым критерий определяется эффективностью задействованных (или потенциально имеющихся) финансовых и административных ресурсов (третий ресурсный блок). При этом принципиальная роль отводится эффективности коммуникаций между двумя ресурсными блоками, которая определяется возможностями второго ресурсного блока, представляющего, по сути, мезо-уровень. Предложенный подход позволяет не только провести аудит инновационного потенциала, но и рассмотреть пути создания региональной инновационной инфраструктуры. При этом инфраструктурный аспект по отношению к развитию инновационной деятельности носит вспомогательный характер, призванный обеспечивать условия продвижения (но никак не разработку) инновационных проектов. Кроме того, инновационный проект имеет базовую составляющую в качестве образовательного проекта. Поскольку инновационную деятельность с фундаментальной точки зрения можно представить как совокупность быстропротекающих процессов в многокомпонентных неравновесных системах, то в этом случае прогнозирование сценария поведения во многом определяется заданными параметрами функционирования, определяющимися ресурсоемкостью, а точнее – интеллектоемкостью первичного этапа инновацион-

ного развития – образовательного проекта. Интеллектоемкость образовательного проекта позволяет в совокупности с методологической проработкой предпроектной стадии инновационного проекта минимизировать риски при его продвижении.

Становление инновационного образования – государственная задача, стоящая перед высшей школой. Инновационное образование призвано упреждать потребности постиндустриальной цивилизации и сензитивного общества. Суть системы «про-инновационного образования» – «не догонять прошлое, а создавать будущее».

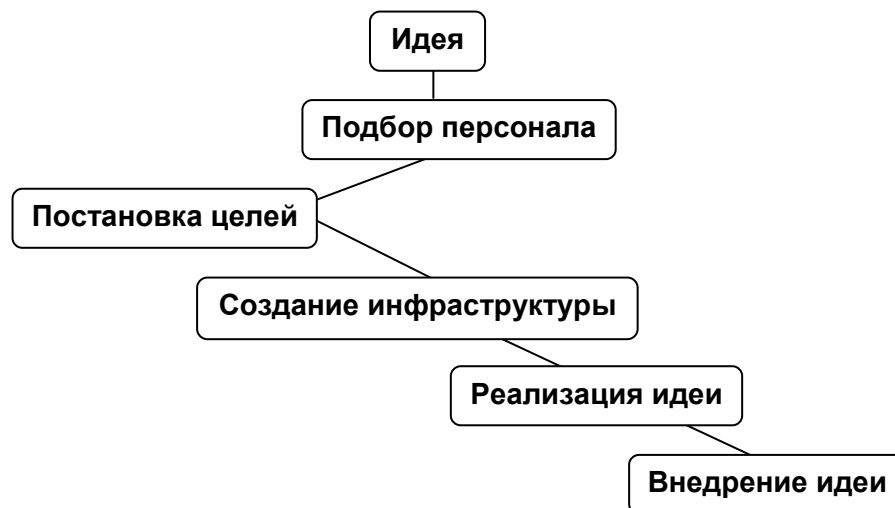
Про-инновационное образование ориентировано не столько на передачу знаний, которые постоянно устаревают, сколько на овладение базовыми компетенциями, позволяющими затем, по мере необходимости, приобретать знания самостоятельно.

Инновационное образование предполагает обучение в процессе создания новых знаний за счет интеграции фундаментальной науки, непосредственно учебного процесса и производства.

Инновационное образование невозможно без фундаментальной естественно-научной и математической подготовки, поэтому в инновационных вузах внимание к дисциплинам естественно-научного цикла будет только усилено.

Опережающее инновационное образование базируется на междисциплинарном подходе, постоянной работе студентов и аспирантов со специалистами разных областей знаний в составе одной команды, способной реализовать перспективные отраслевые проекты.

Специалист по управлению инновациями формируется как руководитель, способный провести все этапы проекта, указанные на рисунке.



Этапы инновационного проекта

Известно, что в настоящее время в Омске разрабатываются конкурирующие проекты создания федерального университета. Можно выразить только сожаление, что здравая по своей сути идея превращена в предмет конкуренции в условиях, когда распыление ресурсов приведет к тому, что ни один из проектов не получит поддержку федерального центра и регион может упустить возможность сформировать реальную базу для инновационного образования.

Таким образом, правильная расстановка акцентов в оценке перспектив Омского региона позволит изменить вектор развития и извлечь пользу из негативных моментов, характеризующих настоящее положение региона, заложив тем самым основу его поступательного развития.

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

2. *Разумов В.И.* Категориально-системная методология в подготовке ученых: учебное посо-

бие / вступ. ст. А.Г. Теслинова. – Омск: Ом. гос. ун-т, 2004. – С. 115–122, 200–207.

3. *Разумов В.И.* Качественный подход к работе с программами стратегического развития // Городское управление. – 2002. – № 3 (67). – С. 19–26.

4. *Разумов В.И., Рыженко Л.И., Лизунов В.В.* и др. Методологическая основа концепции стратегического развития города Ишима и Приишимья // Стратегический потенциал Приишимья. Миссия города Ишима / под ред. В.А. Рейна. – Ишим: Изд-во Центра стратегического развития Приишимья, 2005. – С. 11–19.

5. *Разумов В.И., Сизиков В.П.* Экономика «Инь» и перспективы развития рынка: постановка проблемы // Стратегия развития потребительского рынка Омского региона: материалы Межрегиональной 4-й науч.-практ. конф. Омского института МГУК / под ред. Д.М. Радички, В.И. Разумова. – Омск: Наследие. Диалог-Сибирь, 2001. – Т. IV. – С. 17–24.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ

А.М. Попович

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The stages, principles of re-structuring of a management system of the companies, and also influencing of corporate, business and operational policies on formation of corporate center, business – units and enterprise divisions are reviewed the contents.

Обычно выделяют следующие особенности реструктуризации: формирование единого корпоративного центра (материнской компании, холдинга) и комплекса бизнес-единиц различной степени подчиненности и специализации; иерархически структура компании должна быть ориентирована на оптимальное осуществление управленческих и координирующих воздействий и связей, исключить дублирование функций и излишние управленческие надстройки, позволить обеспечить одновременно самостоятельность организаций, входящих в холдинг, и их системную взаимосвязанность [2].

Необходимо отметить, что зачастую авторы работ формулируют принципы реорганизации систем управления предприятий с целью создания централизованных фирм корпорации. Однако в зарубежной экономике децентрализация организации получила широкое распространение в силу ее эффективности. Поэтому мы рассмотрим и вопросы формирования децентрализованных фирм. В России их число на данном этапе развития бизнеса незначительно, так как в децентрализованных фирмах предъявляются высокие требования к квалификации и деловым качествам менеджеров. Создание комплекса бизнес-единиц осуществляется на основе предварительно разработанной стратегии, требует анализа и перестройки действующей на предприятии системы управления, организационной, производственной и других структур с тем, чтобы сформировать систему взаимодействующих подразделений.

Бизнес-единицы в экономической литературе часто называют центрами ответственности и подразделяют на следующие типы: затрат, доходов, прибыли, инвестиций.

Для успешной реструктуризации большое значение имеет правильный выбор организационно-правовой формы каждой создаваемой или преобразуемой бизнес-единицы, соответствие ее формы целям и задачам реструктуризации. Та или иная организационно-правовая форма бизнес-единицы определяет систему управления в самой бизнес-единице и в их комплексе, меру от-

ветственности за результаты хозяйственной деятельности, перспективность существования, развития, инвестиционную привлекательность и др.

Основные этапы проведения реструктуризации в форме корпоративного центра и бизнес-единиц включают:

1. Экономическое обоснование целесообразности реструктуризации и оценку возможности осуществления.

2. Обучение работников высшего и среднего звена управления по программе «Реструктуризация предприятия, основные принципы и положения» и формирование команды исполнителей.

3. Разработку плана-графика проведения реструктуризации, в том числе:

- определение перечня создаваемых бизнес-единиц;
- определение очередности и сроков их создания;
- выбор организационно-правовых форм;
- определение перечня и сроков разработки документов (учредительных договоров, положений, инструкций и др.);
- проведение заседаний правления, совета директоров, общего собрания (в случае реорганизации);
- разработку документов;
- организацию систем планирования, учета, контроля, анализа и оценки деятельности бизнес-единиц и др.;
- подбор руководителей бизнес-единиц и др.

4. Государственную регистрацию и внесение изменений в учредительные документы при необходимости.

5. Этап сопровождения проведения реструктуризации.

6. Оценку результатов реструктуризации и корректировки.

Основные принципы организационно-управленческой структуры комплекса и бизнес-единиц сводятся к следующим [2]:

- способность гибко реагировать на изменения рынка, которая заключается в адаптивных возможностях как отдельных бизнес-единиц, так и комплекса в целом (своего рода «запас проч-

ности» бизнес-единиц, комплекса). Это необходимое информационное обеспечение, и запас производственных мощностей, и наличие возможностей перестройки техпроцесса, и налаженная маркетинговая работа и т. д.;

- обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений (хотя следует отметить, что пути решения этой проблемы в условиях иерархической корпоративной структуры не раскрыты и осуществить его, как будет показано в дальнейшем, трудно);

- организация и выполнение функций, реализуемых комплексом (бизнес-единицей), закреплены за конкретной службой, бизнес-единицей, дублирование не допускается;

- ответственность за организацию и выполнение функций персонализируется.

Роль центра (управляющей компании) заключается в данном случае (при централизованном управлении фирмами) в определении состава функций, оргструктуры, положений, инструкций и других методических материалов по управлению как самого центра, так и входящих в комплекс бизнес-единиц. При этом утверждаются (в специальном положении) следующие характеристики организационной структуры:

- состав основных направлений деятельности;
- состав основных функций управления (маркетинга, организации производства, финансов, экономики, бухучета, персонала, информационного обеспечения и др.);

- тип структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная);

- состав организационных звеньев и закрепляемых за ними функций по осуществлению направлений деятельности с определением порядка работы по их выполнению (права, обязанности, сроки, меры поощрения и наказания);

- порядок контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности и персонализация ответственности за выполнение этой функции контроля.

В соответствии с перечисленными принципами должны быть четко определены функции каждого подразделения центральных служб комплекса и бизнес-единиц, которые закрепляются в разрабатываемых положениях.

Положение о структурном подразделении предприятия предназначено для нормативно-правовой регламентации деятельности каждого подразделения, отражает его место в системе управления, показывает его внутреннюю организацию. Следует отметить, что это положение довольно жестко и детально регламентирует деятельность структурного подразделения. Так, на основе по-

ложения составляется штатное расписание данного подразделения, определяется степень ответственности за выполнение возложенных на него задач и функций.

Положение имеет следующий состав:

1. Общие положения.

2. Задачи:

- по комплексу,
- по бизнес-единицам.

3. Структура.

4. Функции:

- по комплексу,
- по бизнес-единицам.

5. Права.

6. Взаимоотношения с другими подразделениями комплекса, с том числе с бизнес-единицами.

7. Ответственность.

В разделе «*Общие положения*» указываются точное название подразделения, его место в организационной структуре, степень самостоятельности, непосредственная подчиненность данного подразделения. Кроме того, здесь приводится перечень основных правовых, директивных, нормативных и инструктивных материалов, которыми отдел руководствуется в деятельности.

Раздел «*Задачи*» содержит формулировку основных задач подразделения, обеспечивающих эффективный вклад этой деятельности в выполнение задач, стоящих перед предприятием в целом. Особое внимание при этом обращается на взаимную согласованность формулировок задач для взаимосвязанных подразделений.

В разделе «*Структура*» излагается характеристика внутренней структуры подразделения. Приведен перечень входящих в него звеньев.

Раздел «*Функции*» – основной раздел положения. Он содержит всестороннюю характеристику деятельности данного подразделения.

Функции формулируются на основе изучения организационной деятельности в целом и необходимости распределения их между внутренними звеньями подразделения, исходя из всего объема работ, возложенных на данное подразделение. При этом указывается самостоятельность подразделений в решении тех или иных вопросов.

Раздел «*Права*» содержит перечень прав, реализуемых руководителем и другими должностными лицами подразделения, необходимых для осуществления возложенных на подразделение функций согласно установившимся разделению и кооперации труда. Выделяются специальные права подразделения, если оно наделено ими в отличие от других аналогичных подразделений.

В разделе «*Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия*» определяются

взаимосвязи подразделений в ходе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, взаимные обязательства, отражается характеристика входящей и исходящей документации. Указываются наименования документации и подразделений, представляющих и получающих ее.

В разделе «*Ответственность*» с учетом особенностей работы подразделения отражаются характеристики основных позиций, по которым руководитель несет личную ответственность: за выполнение возложенных на подразделение задач, за достоверность подготовленных подразделением документов и т. д.

На основании положения о подразделениях разрабатываются должностные инструкции сотрудников, порядок взаимодействия руководителя и сотрудника в условиях делегирования сотруднику полномочий, т. е. определяются границы, в которых сотрудник обязан действовать и решать задачи самостоятельно, а руководитель – давать ему возможность действовать самостоятельно.

Помимо названных выше документов (положения по оргструктуре, положения о подразделениях, бизнес-единицах, должностных инструкций), предусматриваются также следующие положения: о планировании и финансировании, контроле, анализе и оценке деятельности бизнес-единиц, о проведении постоянно действующих общих по комплексу заседаний, комиссий (балансовой, арбитражной, по качеству и др.); о внутренних санкциях; о типовых договорах (аренды, услуг, поставок); об аттестации сотрудников и движении кадров и др.

Хозяйственные взаимоотношения между юридически самостоятельными бизнес-единицами комплекса, а также их взаимоотношения с центром комплекса (управляющей компанией) и его сторонними организациями строятся на договорной основе. Это не исключает возможности использования договорной формы отношений в комплексе с бизнес-единицами, не имеющими юридического лица (например, филиалами и представительствами).

Особое значение для организации эффективной работы комплекса имеет содержание договора головной организации с дочерними предприятиями.

Все договоры должны соответствовать руководящим внутренним документам комплекса, а договоры между юридическими самостоятельными единицами – также государственным законодательным нормативным документам и документам местных органов исполнительной власти.

Далее приводятся общие положения по организации совместного функционирования бизнес-единиц.

Базовая ценовая стратегия формируется в комплексе в соответствии с выбранной стратегией деятельности (конкуренции) и может быть определена как известная базовая стратегия М. Портера (лидерства, дифференциации и фокусирования). Приводятся также мероприятия по реализации этих стратегий.

Планирование и экономические нормативы. На наш взгляд, недостатком принципов планирования корпоративного центра является то обстоятельство, что система планов (прежде всего стратегических) не дифференцирована по субъектам планирования: корпоративному центру и бизнес-единицам. Однако корпоративный стратегический план существенно отличается как от стратегических (деловых стратегий), так и операционных (бизнес-планов) бизнес-единиц. Фактически в положении о планировании изложено в основном содержание бизнес-планов. Поэтому мы прежде всего кратко изложим содержание корпоративной, деловой и операционной стратегий.

Корпоративная стратегия, или общий план развития диверсифицированной компании, сконцентрирована на решении общих для нее проблем, охватывающих все виды ее многоотраслевой деятельности. Однако в современных условиях в стратегическом менеджменте разделена ответственность между центром корпорации и линейным руководством.

Рассмотрим общекорпоративные проблемы стратегического менеджмента.

1. Развитие и балансировка бизнес-портфеля с помощью портфельных стратегий, стратегий диверсификации и интеграции, связанных с выходом на новые рынки путем открытия новых компаний, приобретения существующих, вступления в альянсы и т. д.

2. Усиление конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности действующих фирм, в которые вложены инвестиции. Имеется в виду, что материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства, предоставляя недостающие управленческие технологии, ноу-хау и осуществляя другие стратегические маневры, предусмотренные портфельными стратегиями.

Последние ориентируют на ускорение роста перспективных предприятий, поддержание активности на низкорентабельных, но перспективных направлениях и отказ от непривлекательных сфер бизнеса.

3. Нахождение путей синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкретные преимущества. Это достигается путем передачи навыков, опыта, совместного использования мощностей и новых технологий, конкурентоспособности изделий.

Синергизм обеспечивает совместно действующим структурным бизнес-единицам (далее – СБЕ) одно или несколько из следующих преимуществ: увеличение ценности для потребителей, а следовательно, возрастание объема продаж; снижение операционных издержек; уменьшение потребности в инвестициях.

4. Создание и развитие стержневых компетенций.

Успехи компании в наше время (и тем более в будущем) зависят во многом от стержневых компетенций, на основе которых создают стержневые продукты. Напомним, что стержневые компетенции – это навыки и способности работников, подкрепленные соответствующей системой оригинальных технологий, к производству уникальных продуктов.

Преимущества стержневых компетенций состоят в следующем. Во-первых, они обеспечивают потенциальный доступ к различным рынкам. Во-вторых, компетенции определяют отличительные достоинства конечного продукта компании. В-третьих, стержневые компетенции практически невозпроизводимы ее конкурентами.

Стремление к выявлению стержневых компетенций внутри самой компании ориентирует на поиск недостающих звеньев в цепи и на восполнение пробелов путем приобретения знаний или заключения деловых союзов. Современное строение корпораций в виде сети СБЕ затрудняет развитие стержневой продукции. Поэтому некоторые теоретики и практики считают, что высшее руководство корпорации должно разработать корпоративную стратегическую архитектуру, задающую цель формирования компетенций.

Стратегическая архитектура – это своего рода карта будущего, совпадающая с развивающимися стержневыми компетенциями и соответствующими технологиями. Стратегическая архитектура создает фокус для внутреннего развития, основанного на компетенциях.

5. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области, которые ранжируются по их привлекательности. Предварительно инвестиции группируются по следующим направлениям:

- инвестиции в рост (или вход на рынок);
- инвестиции в укрепление занятых позиций;
- эксплуатация («доение») бизнеса посредством минимизации инвестиций;

- возвращение максимально возможного объема активов от ликвидации или девестиции (продажи) бизнеса.

6. Определение и прогноз ключевых факторов успеха (КФУ) в важнейших стратегических направлениях роста корпорации. Ключевые факторы успеха – это активы и компетенции, обуславливающие успехи конкурентной борьбы [1]. Их разделяют на два вида: стратегические необходимости и стратегические силы. Стратегические необходимости могут и не обеспечивать конкурентные преимущества, поскольку ими обладают и другие соперники, но их отсутствие значительно ослабляет позиции корпорации.

К стратегическим силам относятся активы и компетенции, позволяющие корпорации или ее отдельным СБЕ выделиться из общего ряда соперников, превзойти их.

Из группы активов и компетенций, полученных в ходе анализа рынка, выявляются ключевые факторы успеха, специфичные для каждой отрасли (вида деятельности), с учетом стадии развития. Так, для производственных компаний на стадиях внедрения и роста рынка на первый план выходят технологии и инновации, тогда как ближе к стадии зрелости в качестве КФУ выдвигаются технологические возможности систем, маркетинг и сервис. На рынке потребительских товаров на этапах внедрения и роста требуется маркетинговое искусство и налаженное распределение, а на этапах зрелости и упадка – эффективные операционные процессы и производство.

7. Развитие внутрифирменного предпринимательства как движущей силы современного бизнеса, для которого характерны готовность нести риск, новаторство, творчество и т. д. В зависимости от того, на какой ступени развития находится предпринимательство в корпорации, применяются различные механизмы его развития. Наиболее ранними формами развития некоторых свойств этого феномена было стимулирование труда через системы участия в прибылях, участия в собственности, в управлении производством. Несколько позже элементы внутреннего предпринимательства стали возникать в виде специальных целевых творческих бригад: бригады самоуправления, по изготовлению новой технологии, по производству новой техники. Затем стали создавать автономные проектные группы по созданию и внедрению новой техники, развития и реализации рискованных идей (венчурные группы). Однако наилучшие возможности для развития внутрифирменного предпринимательства оказалось возможным создать путем децентрализации корпораций и организации самостоятельных предпринимательских

структур внутри компаний. Последним предоставляется самостоятельность не только в решении текущих, но и перспективных (стратегических) задач. Реконструируются их организационные структуры, обеспечивающие прямую связь с потребителями.

Корпоративная стратегия создается высшим руководством с учетом предложений, поступающих от руководителей более низкого звена и руководителей основных производств при участии штабной группы. Утверждается стратегия советом директоров корпораций.

Деловая стратегия. Содержание деловых стратегий бизнес-единиц корпорации и самостоятельных однопродуктовых фирм существенно различно. Синонимом деловой стратегии СБЕ является бизнес-план, ибо ключевые стратегические проблемы сконцентрированы в корпоративном плане. Деловая стратегия самостоятельных продуктовых фирм, естественно, содержит все стратегические проблемы ее развития. В этом смысле она близка к корпоративной стратегии, но отличается от последней прежде всего тем, что не содержит раздела, посвященного балансировке бизнес-портфеля. Естественно также, что для однопродуктовых компаний проблема синергизма не является столь актуальной, как для диверсифицированной компании. В остальном же между сравниваемыми стратегиями принципиальных различий нет.

Деловая стратегия бизнес-единицы так же, как и деловая стратегия самостоятельной фирмы, нацелена на установление и укрепление конкурентной позиции компании на рынке. Она разрабатывается по следующим основным направлениям [3]:

1. Реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и других значимых сферах.
2. Разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами.
3. Объединение стратегических инициатив функциональных отделов.
4. Решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

Разработка деловой стратегии, дающей прочное конкурентное преимущество, имеет три аспекта:

- решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
- разработка таких характеристик предполагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;

- нейтрализация конкурентных мер противников.

Деловая стратегия обычно включает в себя систему действий по развитию навыков и способностей работы (компетенций), необходимых для достижения конкурентных преимуществ, а также развитие профессионализма в основных сферах деятельности. Это прежде всего относится к научным разработкам, совершенствованию технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и вообще ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга и сервисного обслуживания.

В конечном счете деловая стратегия объединяет стратегические инициативы в различных функциональных подразделениях корпорации, таких как закупки, производство, НИОКР, финансы, кадры, продажи и маркетинг, распределение. Координация действий по названным направлениям обеспечивает единство деловой стратегии. Другая важная функция этой стратегии – концентрация усилий по внедрению особых для корпорации стратегических замыслов по расширению производства, замене оборудования, развитию НИОКР в наиболее перспективных областях, сокращению бремени выплаты дивидендов. «Сшивание» стратегии происходит после примерки на ситуацию, в которой находится компания. Ответственным за деловую стратегию в целом является руководитель СБЕ, хотя нередко он делегирует свои полномочия в этой области старшим менеджерам, отвечающим за отдельные направления развития бизнеса. Руководитель СБЕ и в последнем случае должен осуществлять:

- контроль за пониманием своих стратегий в каждой функциональной сфере и их взаимным соответствиям;
- выполнять стратегические действия, одобренные руководителями высшего звена и в случае необходимости информировать высшее руководство о новых важных изменениях, отклонениях от плана, а также возможном пересмотре стратегии. В диверсифицированных компаниях руководители хозяйственных подразделений несут дополнительную ответственность за соответствие стратегии своего СБЕ стратегии и целям корпорации.

Операционная стратегия дополняет и завершает общий план. Ее разрабатывает руководство отдельных бизнес-единиц (заводов, отделов продаж, центров распределения) при решении оперативных задач, имеющих стратегическую важность. Например, рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка. Ответственность за

разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена. Их предложения должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Производственные звенья нередко имеют стратегически важные для всей компании задачи. По этой причине они и должны иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании. Так, региональному менеджеру необходима стратегия, адаптированная к особенностям ситуации в регионе и стоящим перед ним целям. Менеджеру по производству необходима стратегия, взаимосвязанная с целями предприятия, прежде всего по маркетингу, мощностям и общим целям компании по объему продаж, прибыли и т. п. Менеджеру по рекламе необходима стратегия, обеспечивающая максимальную аудиторию для проведения рекламных мероприятий, но в рамках заданного бюджета.

В децентрализованных компаниях стратегия самостоятельных подразделений нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентной позиции по закрепленной за подразделением продуктово-рыночной группе товаров. Эта стратегия содержит «миссию», цели и замысел плана, которые разворачиваются в более детальные операции. Важной целью хозяйственных единиц является обеспечение интегрального результата ее деятельности, т. е. не только текущей прибыли, но и улучшение конкурентной позиции и целей плана.

Поэтому план самостоятельных единиц содержит задачи, решаемые обычно (в централизованных формах) деловой стратегией: реагирование на изменения внешней среды, разработка мер по улучшению конкурентной позиции подразделения, объединение инициатив функциональных групп и т. д.

Наделение самостоятельных подразделений интегральной ответственностью, в рамках которой они полностью свободны от опеки высшего руководства, является сильным мотивационным механизмом к развитию интрапренерства (внутреннего предпринимательства), ориентированного на достижение целей компании и самих хозяйственных единиц. Каждое самостоятельное подразделение нацелено на определенную (целевую) группу потребителей, регион или группу продуктов и работает с ними «напрямую», без какого-либо посредничества вышестоящих управленческих звеньев. Это и придает децентрализованной компании необходимую гибкость и чуткость к запросам потребителей.

В этих условиях меняются и общие структуры децентрализованных компаний, и их функции.

Для создания самостоятельных подразделений компании необходимо прежде всего пере-

строить традиционную функциональную структуру таким образом, чтобы самостоятельные подразделения включали в свой состав наряду с производством группы разработчиков новой продукции и работников сбыта. Иначе говоря, при децентрализации организаций происходит «расщепление» функциональной структуры на центральную, обслуживающую фирму в целом, и локальные группы, создаваемые в каждой самостоятельной единице. Это позволяет восстановить непосредственные связи между всеми участниками процесса создания и реализации на рынке новинок.

Необходимы определенные условия для успешного применения управления подразделениями, обладающими самостоятельностью. Они заключаются в следующем.

Предпринимательские единицы (подразделения) должны иметь ясную, точную миссию. Это позволит им сконцентрировать внимание на заранее определенных рыночных сегментах и предотвратить конкуренцию друг с другом (но ни в коей мере не препятствовать конкурентной борьбе с фирмами-конкурентами).

Кроме того, подразделения будут представлять собой цельные команды тогда, когда у них будут конкурентоспособные и конкретные планы. Не должно быть никаких промежуточных уровней между подразделениями и высшим руководством.

Система управления подразделениями построена на контрактных взаимоотношениях между хозяйственными единицами и руководством и распадается при прекращении конкурентных отношений. Нельзя вмешиваться в эти отношения. Прямые контакты способствуют образованию действенной внутрифирменной коммуникации. Это дает возможность руководству устанавливать связь с подразделениями непосредственно, что способствует быстрому принятию решений.

Подразделениям следует иметь необходимую контрактную свободу. По мере надобности основные условия и положения контрактов, заключенных с потребителями (которых обслуживают несколько подразделений), будут составлять сами хозяйственные единицы. Контактная свобода применяется в первую очередь для осуществления закупок и продаж товаров, т. е. она необходима для внешних контактов. Во вторую очередь контрактная свобода нужна для установления отношений со службами обеспечения самой компании.

Такие важные функции, как маркетинг, сбыт и производство товаров и их разработка, должны выполняться подразделениями до тех пор, пока это физически возможно или пока не появятся существенные потери в синергии.

Это относится и к функциям обеспечения, связанным с логистикой и контролем (финансовое управление, управление персоналом и организационной структурой компании, управление хозяйственными делами, содержание зданий).

Так, система управления и система вознаграждения всегда будут нуждаться в предписаниях, исходящих из центра, но выполнять их следует децентрализованно.

Подразделения должны обладать реальным правом голоса при назначении менеджеров и осуществлять полный контроль над теми, кто занимает другие должности в этой производственной единице.

Компания должна иметь реальную стратегическую систему управления, т. е. должна применять не только адекватные деловой ситуации методы планирования, но и придерживаться твердой стратегической линии в управлении.

Компании необходима хорошо разработанная информационная система управления, предполагающая ведение счетов прибылей и убытков в каждом подразделении.

Такая информационная система управления создает условия для осуществления контроля со стороны высшего руководства.

Эффект синергии достигается с помощью стимулирования «всеохватывающего» стиля управления, который должен быть характерен для высшего руководства, а также создания предпринимательского духа в подразделениях. Основной акцент в контрактах между руководством и подразделениями должен делаться на стратегических вопросах. Все это требует развитой корпоративной культуры.

Должна быть создана система управления, которая продолжает функционировать в конфликтных ситуациях, когда эти конфликты возникают между подразделениями, а также между подразделениями и центральным аппаратом компании.

Компания может быть разделена на хозяйственные единицы (подразделения) различными путями, но так, чтобы максимально приблизить подразделения к потребителям.

Одной из форм такого разделения является создание организационной структуры, отражающей движение продукта: каждый продукт разрабатывает, производит и продает одно подразделение.

Другая форма-организация подразделений ориентирована на особые группы покупателей, например на потребителей конкретных профессий. В других случаях более подходящими оказываются региональные подразделения.

Корпорация, осуществляющая операции на международных рынках, выбирает такие хозяй-

ственные подразделения, которые несут ответственность за уровень прибыли от операций на этих рынках (так называемая глобальная организация хозяйственных единиц).

Нередко при этом корпорации осуществляют операции через национальные холдинги в каждой отдельной стране. Эти холдинги имеют свои задачи в налоговой области, финансировании и связи с общественностью. Они же представляют корпорацию в отношениях с местными властями. К тому же они могут выполнять определенную часть функций обслуживания: управление персоналом, финансы и администрирование, управление хозяйственными делами. Однако национальные холдинги не должны вмешиваться в предпринимательскую деятельность подразделений.

Самостоятельные подразделения могут быть учреждены одним из трех способов: по целевым группам потребителей, как региональные или по признаку продуктовых групп. Организация независимых подразделений по целевым группам обычно применяется при сегментировании рынка по демографическим признакам.

Однако при сегментировании рынка по бытовым товарам приходится учитывать, что последние образуют дополняющие друг друга группы. В связи с этим выделяют локальные (региональные) рынки взаимодополняющих товаров и создают региональные предпринимательские единицы.

Другой принцип организации самостоятельных подразделений – по продуктовым группам. По этому принципу построена межрегиональная компания «Philips». Менеджеры подразделений (отделений) обладают интегральной предпринимательской ответственностью за определенную продуктовую группу, представленную на мировом рынке.

Система независимых хозяйственных подразделений может быть организована на основе четырех типов организационных структур:

- организации с маркетинговыми подразделениями,
- матричная организация,
- система подразделений с центральным аппаратом управления,
- система подразделений с децентрализованным аппаратом управления.

При этом назначаются менеджеры подразделений, которые несут ответственность за стратегическую и маркетинговую политику.

Менеджера подразделения может «поддерживать» целая группа, состоящая из менеджеров среднего звена – руководителей функциональных отделов (исследований и разработок,

производственного, финансового отдела и административного). Эта группа менеджеров отвечает за состояние проекта плана развития и проекта бюджета. Реализацией этой работы занимаются все функциональные отделы.

Особенность рассматриваемой структуры: хотя функциональные отделы по-прежнему несут ответственность за осуществление стратегической политики, сама стратегия разрабатывается в подразделениях.

В матричной форме организации основные группы распределяются между центром и подразделениями. Создаются центральные отделы, занимающиеся сбытом, производством и разработками на уровне всей организации, в то же время эти функции выполняются в каждом подразделении.

Таким образом, сбыт, производство и разработки децентрализованы, но часть функций обеспечения и обслуживания осуществляется в централизованном порядке.

Фактически функции руководителей отделов компании совпадают с функциями менеджера подразделения.

Поэтому никакого промежуточного уровня между подразделением и советом директоров не существует. Для системы подразделений с децентрализованным аппаратом управления характерна передача основных функций в подразделения. Эффект управления подразделения может быть усилен перенесением функций управленческого аппарата в хозяйственные единицы. Аппарат управления распределяется между двумя уровнями: подразделениями и центром. Соответственно, некоторые функции аппарата управления также разделены. Прежде всего это относится к администрированию, ибо на центральном уровне всегда будет существовать административный отдел.

У каждого подразделения имеются свои отделы: сбыта, производственный, исследований и разработок, административный, кадров. Такая форма управления самостоятельными подразделениями открывает необходимую для предпринимательства свободу действий (в рамках компании) и в то же время предполагает их ответственность перед высшим руководством как за текущие результаты, так и за стратегические действия. Этот вид ответственности, обеспечивающий баланс в реализации ближних и стратегических (отдаленных) интересов, называют интегральной ответственностью.

Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи интегральной предпринимательской ответственности за определенную продуктово-рыночную ком-

бинацию на уровень подразделений фирмы. Созданные подразделения отчитываются непосредственно перед высшим руководством.

Во многих фирмах, применяющих управление подразделениями, последние несут ответственность за прибыль.

Известно, что прибыль – это разница между валовым доходом и затратами (включая амортизацию). Следовательно, ответственность за прибыль – это комбинированная ответственность за получение валового дохода, обусловленного соответствующей коммерческой политикой; ответственность за обеспечение объема продаж и уровень цен, а также понесенные затраты. Последние включают все издержки и инвестиции, связанные с товарами и услугами, соответствующие продуктово-рыночным комбинациям данного подразделения. Хотя инвестиции обеспечивают будущую конкурентную позицию, их роль в общих затратах обычно невелика, и ответственность за прибыль поощряет осуществление краткосрочных планов, но не годится для долгосрочного периода.

Более адекватным критерием ответственности за продуктово-рыночную комбинацию будет конкурентная позиция, способная обеспечить фирме опережение конкурентов, а также развитие компетенций.

Если компания контролирует большую долю рынка, то это позволяет снизить издержки (в крупномасштабном производстве) и получить более высокую прибыль. В свою очередь, высокий уровень прибыли при правильной инвестиционной политике усилит конкурентную позицию компании.

Термин «интегральная ответственность» включает в себя ответственность как за конкурентоспособность фирмы, так и непосредственно за прибыль и, соответственно, за объем товарооборота и уровень издержек. Ответственность за уровень издержек связана не только с внутрифирменными издержками, но и с ответственностью за эффективность поставок и выбор между производством товара (добавленной стоимостью) или его приобретением. Однако в интегральную ответственность не входят те издержки, к которым менеджер не имеет прямого отношения. Накладные расходы холдинг-компании не должны относиться на предпринимательские подразделения, поскольку они не определяют их уровень.

Интегральная предпринимательская ответственность начинается с ответственности за стратегическую политику. Необходимо предвидеть, каким будет предпринимательское подразделение через 3–5 лет. Эта ответственность охваты-

вает и маркетинговую политику, от которой зависит обслуживание групп потребителей, и товары и услуги, им предоставляемые.

Интегральная ответственность подразумевает следующее:

- подразделение отвечает за осуществление стратегического анализа. Этот анализ является основой выбора стратегии, которой фирма будет придерживаться в будущем. Выбранная стратегия должна быть одобрена руководством фирмы;

- подразделение несет всю полноту ответственности за осуществление выбранной стратегии. С этой целью оно осуществляет соответствующую оперативную деятельность в рамках своей продуктивно-рыночной комбинации. Имеется в виду, что в конечном счете стратегические решения реализуются в соответствующую оперативную деятельность. С этой целью подразделение составляет и выполняет бизнес-план;

- подразделение также несет ответственность за уточнение стратегии, если этого требуют об-

стоятельства. Речь идет о тех уточнениях, которые касаются непосредственно стратегии подразделения. Последние не несут ответственности за уточнения, вызванные изменением общекорпоративной стратегии.

Таким образом, интегральная ответственность – это ответственность за принятие и реализацию всех решений самостоятельного подразделения или фирмы в целом.

1. Айдинян Р., Шипунова Т. Проблемы определения целей и миссии организации // Практикум менеджера по персоналу. – 2005. – № 1.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие для вузов / под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2001. – 456 с.

3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. Л.Г. Зайцева и М.М. Соколовой. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

С.Н. Кужева, Е.В. Искан

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The Explored elements innovations to theories, providing wholeness and system approach to study of management innovation by activity, is elaborated notional device. The Stated results of management innovation by process in ОАО «Mechanical plant Kalachinskiy». The Considered role of the innovations in development of the enterprise.

В последние годы термин «инновация» пользуется большой популярностью и активно используется. Само же понятие «инновация» (англ. *innovation* – нововведение) впервые появилось в научных исследованиях культурологов еще в XIX в. и означало введение некоторых элементов одной культуры в другую. Обычно речь шла об инфильтрации европейских обычаев и способов организации в традиционные азиатские и африканские общества. **Инновацией** называли процесс адаптации новой нормы культуры или адаптированную норму культуры. И только в начале XX в. стали изучать закономерности технических нововведений. В нашей стране проблематика нововведений на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований научно-технического прогресса. И сегодня инновацией называют превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощенный в новых продуктах и технологиях.

В повседневной практике, как правило, отождествляют понятия «новшество», «инновационный процесс», «инновационная деятельность», «нововведение», «инновация», что вполне объяснимо. Хотя они и близки, но не однозначны. Новшество – новый порядок, новый метод, изобретение. Инновационный процесс – управляемый процесс, заключающийся в создании и практической реализации новшества. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится инновацией. Нововведение означает, что новшество используется.

Общеизвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т. п.). Процесс перевода новшества в нововведение также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время. В условиях рынка как системы экономических отношений купли-продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности

выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества формируют рынок новшеств, инвестиции – рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) – рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности.

Наряду с принципами и методами общего управления, характерными для предприятия в целом, выделяются отдельные его разновидности, использующие специфические формы управления отдельными функциональными сферами предприятия или видами хозяйственной деятельности. Они получили название функциональных менеджментов. Управление инновационной деятельностью представляет собой одну из таких разновидностей, получившей название «инновационный менеджмент», непосредственным объектом которой выступают инновационные процессы во всем их многообразии, осуществляемые во всех сферах народного хозяйства.

Инновационный менеджмент – это особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение экономических, социальных и экологических результатов функционирования социально-экономических систем путем создания (приобретения) и преимущественного использования в производственно-коммерческой деятельности инноваций в качестве основных продуктов, а также факторов эффективного труда.

Для успешного управления инновационной деятельностью необходимо глубокое изучение инноваций. Прежде всего необходимо уметь отличать инновации от несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах (например, эстетические изменения цвета, формы и т. п.), отличать от расширения номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов, с целью удовлетворения текущего спроса и увеличения доходов предприятия. Инновацией нельзя назвать и незначительные техниче-

ские или внешние изменения в продуктах, остающихся неизменными конструктивное исполнение и не оказывающих достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов.

Современная методология системного описания инноваций базируется на международных стандартах. Для координации работ по сбору, обработке и анализу информации о науке и инновациях в рамках Организации экономического сотрудничества и развития была образована группа национальных экспертов по показателям науки и техники, которая разработала «Предлагаемую стандартную практику для обследования исследований и экспериментальных разработок». Этот документ получил название «Руководство Фраскати» по названию итальянского города, где в 1963 г. была принята первая версия рекомендаций. Положения Руководства Фраскати периодически уточняются. Это обусловлено изменениями в научно-технической стратегии и организации НИОКР на национальных и международном уровнях. В последней редакции Руководства Фраскати (1993 г.) содержатся основные понятия, относящиеся к научным исследо-

ваниям и разработкам; их состав и границы; методика измерения численности персонала, занятого исследованиями и разработками, и др.

Методика сбора данных о технологических инновациях базируется на рекомендациях, принятых в Осло в 1992 г. и получивших название «Руководство Осло». В соответствии с международными стандартами **инновация** определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам [1, с. 30–31].

Для инновации в равной мере важны три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость. Инновации должны обладать новизной, удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю. Новизна инноваций оценивается не только по технологическим параметрам, но также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций (табл. 1).

Таблица 1

Классификатор инноваций

<i>Вид инновации</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Классификационный признак</i>	
1) технологические параметры инновации	
Продуктовые	Применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов
Процессные	Новые методы организации производства (новые технологии), создание новых организационных структур в составе предприятия (фирмы)
2) место в системе (на предприятии, в фирме)	
На входе	Изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.
На выходе	Производимые и реализуемые изделия, услуги, технологии, информация и др.
Внутри	Изменения управленческой, производственной, технологической структуры предприятия
3) характер изменений	
Радикальные	Принципиальные изменения без особых вариаций и альтернатив, имеют место необратимые последствия, старое уничтожается и новое строится не рядом со старым, а вместо него, что влечет за собой существенные эффекты, приводящие систему к качественным сдвигам
Реформистские	Базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах, меняют несколько функциональных подсистем, оставляя систему в прежнем качестве; доминирует практическая пригодность проекта, а не безусловное достижение идеального (концептуального) состояния

Окончание таблицы 1

<i>Вид инновации</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Классификационный признак</i>	
4) степень радикальности	
Базисные	Потенциально могут создавать массу принципиально новых рабочих мест, требующих совершенно иной квалификации труда; ведут к образованию новых продуктов и новых рынков; новые методы функционирования общества включают активность в сфере управления, социальных услуг, культуры
Улучшающие	Позволяют улучшать и модернизировать базисные инновации, раскрывают все их возможности, продукты и способы производства становятся качественнее, дешевле, прогрессивнее
Ретроизменения	Воспроизводят на современном уровне давно, казалось бы, исчерпавшее себя
Псевдоизменения	«Псевдо» – мнимый, ложный
5) глубина вносимых изменений	
Фундаментальные	Затрагивают причинно-следственные связи, состоят в изменении целей и других глубинных образований системы, ценностей и норм, системы мифов и табу; приводят, как правило, к качественным переменам
Инструментальные	Затрагивают лишь условия, ресурсы или методы, требуемые для достижения некоторых целей
6) характер побуждения	
Вынужденные	Совершаются не по собственному желанию, а по принуждению, не добровольно
Привлекательные	Вызывают положительные чувства, располагают к себе
7) особенность механизма осуществления	
Единичные	Осуществляются на одном объекте
Диффузные	Распространяются по многим объектам
8) стратегия осуществления	
Непосредственные	Концентрируют внимание на проведении определенных изменений в самом объекте
Опосредованные	Меняют не сам объект, а его среду, т. е. факторы, от которых зависит состояние объекта, ресурсы, условия и ситуацию, связи, зависимости, задачи, критерии, принципы

По степени нормативности инновации могут быть в административном аспекте законные и незаконные; в моральном аспекте – одобряемые и порицаемые. По типу новизны для рынка инновации делятся на новые для отрасли в мире, новые для отрасли в стране, новые для данного предприятия (группы предприятий). По сфере деятельности предприятия выделяются инновации технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления и пр.

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Инновации свойственны как динамический, так и статический аспек-

ты. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла. Инновация развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс. Следовательно, и результат инновации нужно рассматривать с учетом инновационного процесса как управляемого, имеющего комплексный характер и заключающегося в создании и практической реализации новшества, приводящего к рыночному успеху.

Различают три логических формы инновационного процесса. Простой внутриорганизационный (натуральный) инновационный процесс

предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Наконец, расширенный инновационный процесс проявляется в создании все новых и новых производителей нововведения, нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

В условиях товарного инновационного процесса действует как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество является технологическим процессом, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте.

По мере превращения инновационного процесса в товарный выделяются две его органические фазы: а) создание и распространение; б) диффузия нововведения.

Первое в основном включает последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организацию опытного производства и сбыта, коммерческого производства. Распространение инновации – это информационный процесс. Его форма и скорость зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации и т. п. Это обусловлено тем, что хозяйствующие субъекты, действующие в реальной экономической среде, проявляют неодинаковое отношение к поиску инноваций и разную способность к их усвоению. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации.

На второй фазе – диффузии – общественно-полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения, а также между производителями и потребителями. Диффузия инновации – процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени. Нововведениями могут быть идеи, предметы, технологии и тому подобное, являющиеся новыми для соответствующего хозяйствующего субъекта. Иными словами, диффузия – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах

применения. В ее результате возрастает число и изменяются качественные характеристики как производителей, так и потребителей. Непрерывность инновационных процессов оказывает определяющее воздействие на скорость и широту диффузии нововведения в рыночной экономике. В реальных инновационных процессах скорость процесса диффузии нововведения определяется различными факторами: формой принятия решения; способом передачи информации; свойствами социальной системы, а также свойствами самого нововведения.

Сущность управления инновационной деятельностью заключается в составлении инновационных программ и проведении единой инновационной политики; контроле за разработкой и внедрением новой продукции; финансовом, материальном и интеллектуальном обеспечении инновационных программ; создании специальных подразделений, занимающихся инновационной деятельностью.

Главная цель управления инновационной деятельностью – разработка и производство новых видов продукции, что требует решения целого ряда задач, связанных с организацией взаимодействия различных служб предприятия для сбалансирования всех сторон обновляемого производства, поиском нетрадиционных решений в области технологии, организации, управления и подготовкой соответствующих специалистов.

Субъектами инновационной деятельности являются новатор, инноватор, инвестор, реализующие основные функции по ее осуществлению. Новатор осуществляет поиск инновационных идей и разработку новшеств на их основе. Инноватор осуществляет внедрение и продвижение (коммерциализацию) новшества на рынке. Инвестор осуществляет финансирование разработки и внедрения новшеств.

Объектами управления в инновационной деятельности являются непосредственно сам процесс разработки и внедрения инноваций, деятельность органов управления и финансирования научных исследований и разработок.

Компания может осуществлять разработку и продвижение инновации, используя собственные ресурсы и возможности. В этом случае фирма совмещает все основные функции (финансирование, разработку, коммерциализацию) при реализации инновационной деятельности. Примером такого варианта может служить инновационная деятельность открытого акционерного общества «Механический завод "Калачинский"».

Предприятие по производству сельскохозяйственной техники было основано в 1941 г. на базе Мелитопольского автотрактороремонтного

завода Запорожской области, который был эвакуирован в рабочий поселок Калачинск Омской области в самом начале Великой Отечественной войны. В 1948 г. завод переименовали в Калачинский механический завод. С января 1997 г. механический завод преобразован в Открытое акционерное общество «Механический завод "Калачинский"» (ОАО «МЗК»).

Из года в год завод наращивал производственные мощности, осуществляя инновационную деятельность. В 1960-е гг. проведено обновление оборудования, установлено более 170 единиц станочного, кузнечно-прессового оборудования, усовершенствованы технологические процессы, освоен ряд новых технологических процессов, значительно повысилась квалификация рабочих и инженерно-технических работников. Коллективом завода освоено более 20 видов новой продукции: запасные части к тракторам и сельхозмашинам, молотилка «БР-23», лесорама ПР-46, пневмомолот ПМ-50, автопередвижная мастерская, изделия ГОСНИТИ-1, ГОСНИТИ-2, тракторный прицеп 2ПТС-4М. Завод первым в стране начал изготавливать автодезустановку системы Н.М. Комарова «ДУК-1». Продукция предприятия поставлялась на экспорт в Корею, Монголию, Польшу, Венгрию, Болгарию, Кубу и пр.

Несмотря на все трудности перестройки, в конце 1990-х гг. началось изготовление кормораздатчика КТП-10У, отопительных котлов, прицепов для легковых автомобилей, товаров народного потребления. В ноябре 1995 г. механический завод получил сертификат РФ «Лидер российской экономики».

С 2001 г. основная продукция завода – автомобили специальные с установкой подвижной дезинфекционной ДУК (УДОМ), кормораздатчики и тракторные прицепы – включена Министерством сельского хозяйства в перечень продукции, разрешенной к поставкам на лизинговой основе.

В 2003 г. организовано ОАО «Торговый дом "МЗК"», который является сбытовым подразделением ОАО «МЗК». Торговому дому «МЗК» предоставлены исключительные права реализации, в том числе на экспорт, всей продукции и запасных частей к ней, выпускаемой ОАО «МЗК». На сегодняшний день предприятие ОАО «МЗК» имеет представительство в Омске.

Предприятие занимает территорию в 15 га; имеет 13 единиц цеховых помещений, из них 5 – производственные цехи (механический, заготовительный, сборочный, инструментальный, электроцех); административное здание, гараж, склады, станочный парк (200 станков), 15 единиц автотранспорта, 30 единиц компьютерной тех-

ники. Предприятие выпускает различную сельскохозяйственную технику: прицепы тракторные самосвальные различной грузоподъемности, шасси тракторных прицепов, специализированный автомобиль «Ветеринарная помощь», кормораздатчики КТП ИВАН, водораздатчик ВРТ-1,5, технику для почвообработки, подборщики-полуприцепы ТПП-45, котлы отопительные, передвижные жилые домики, бытовки, литье чугунов, осуществляет переоборудование жаток и пр. Характеризуется особым положением в отрасли по производству данной техники: наличие конкурентов минимально (четыре предприятия производят автодезустановку ДУК, три предприятия – прицепы и кормораздатчики) или отсутствует (монополист по выпуску шеститонных прицепов). Имеет обширный рынок сбыта, объем выручки составляет 73 млн рублей в год.

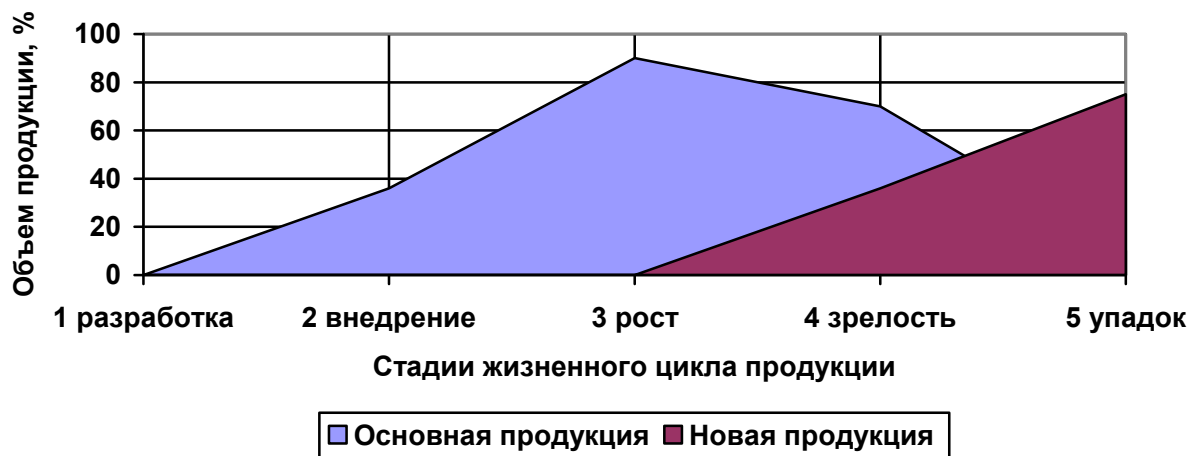
С 2000 г. на предприятии взят курс на обновление и модернизацию продукции, так как основная продукция предприятия находится на стадии зрелости жизненного цикла. Здесь проводятся различные преобразования, которые в рамках понятий инновационного менеджмента могут характеризоваться как инновационный процесс, представляющий комплексную систему, подсистемы которой находятся во взаимосвязи. Происходит создание и практическая реализация новшеств как в социальной (переподготовка кадров, освоение новых специальностей), так и в технологической сферах – использование новых элементов (в том числе сырья) при производстве продукции с новыми свойствами, освоение новых методов производства, новых технологий.

В настоящее время на предприятии осуществляется инновационный процесс создания и внедрения нового продукта – жатки валковой прицепной ЖВП-9,1 «Марья», которая предназначена для косовицы с укладкой в валок зерновых колосовых культур и трав в степных и лесостепных районах. Агрегируется с тракторами класса 1,4 (МТЗ-80/82, «Беларусь»). Имеет оригинальное противооткатное устройство, что позволяет присоединять данный прицеп под углом менее 90 градусов, а это, в свою очередь, делает более устойчивой всю конструкцию. Транспортёры жатки ременно-планчатые, четырехручьевые. Наличие пяти лент транспортера, двигающихся с разной скоростью, позволяет укладывать скошенную массу на стерню так, что колосья располагаются сверху валка, это способствует ускорению созревания зерна и сказывается на хорошей просушке колосьев после дождя. Выгрузное окно – в центре жатки. Подъем жатки для перестановки ходовых колес в рабо-

чье/транспортное положение производится гидродомкратом. Отличительной особенностью жатки является использование в конструкции современной режущей системы среза Шумахера (Германия) с планетарным редуктором. Установка немецких ножей, закаленных по всей поверхности, делает их во много раз прочнее, и при поломке (происходит разрыв сегмента) не повреждаются следующие за ножами участки («пальцы»). Восстановление сегмента ножа стоит 30 рублей, а восстановление «пальца» (такая поломка возникает при использовании ножей, не закаленных по всей поверхности) стоит 300 рублей – видна существенная экономия эксплуатационных расходов. Кроме того, замена сегмента ножа занимает малое количество времени, поскольку для его крепления используются болты, а не заклепки, как при замене всего ножа. Это позволяет делать замену трактористам самостоя-

тельно, в «полевых условиях», следовательно, экономится время.

Особенностью нового продукта является также соотношение его жизненного цикла с жизненным циклом остальной продукции (рис.). Основная продукция предприятия находится на стадии зрелости жизненного цикла, а новая продукция – на стадии внедрения, что позволяет предприятию, имея уже накопленный потенциал, расширяться. Риск заметно снижается, так как присутствует поддержка основной продукцией. Когда основная продукция будет находиться на этапе упадка, новая продукция будет на стадии роста и зрелости. Все это позволит предприятию продолжать нормально функционировать, а также снизит риски «неприятия» новой продукции при ее внедрении, что является несомненным преимуществом как для самой организации, так и для конкурентных фирм.



Стадии жизненного цикла продукции

Применительно к разработанному на ОАО «МЗК» новому продукту можно говорить о следующих изменениях:

- использование новой техники, новых технологических процессов – для производства нового продукта закуплено новое оборудование, (станки, гильотинные ножницы);

- внедрение продукции с новыми свойствами – ЖВП «Марья» имеет свойства, обеспечивающие преимущество по сравнению с аналогом, существующим на российском рынке (см. табл. 2);

- использование новых комплектующих – закаленные по всей поверхности ножи;

- изменение организации производства и его материально-технического обеспечения – отделение от основного производства стадии производства привода для жатки, которое происходит на дочернем предприятии «Шумахер» в Кемеровской области;

- появление новых рынков сбыта связано с более низкой ценой нового продукта по сравнению с существующими аналогами – небольшим фермерским хозяйствам покупка аналогичного продукта – комбайна – менее доступна.

Таким образом, новый продукт предприятия ОАО «МЗК» ЖВП-9,1 «Марья» имеет все основные признаки инновации.

Используя классификатор инноваций, представленный в таблице 1, новый продукт ЖВП-9,1 «Марья» можно идентифицировать следующим образом. В зависимости от технологических параметров ЖВП-9,1 «Марья» относится к продуктовым инновациям, при ее производстве происходит применение новых комплектующих (привод «Шумахер», ножи, закаленные по всей поверхности, противооткатное устройство и др.). По типу новизны для рынка ЖВП-9,1 «Марья» относится к инновациям, новым для отрасли в

стране: подобные разработки проводятся, но не в РФ. По месту в системе предприятия новый продукт относится к инновациям на выходе. С точки зрения характера изменений это реформистская инновация, базирующаяся на существующих системах ценностей, структурах и процессах, оставляющая систему в прежнем качестве; здесь доминирует практическая пригодность проекта.

По степени радикальности это улучшающая инновация, по характеру побуждения – привлекательная, по степени нормативности – законная и одобряемая, по стратегии осуществления – непосредственная, так как изменения происходят в самом объекте. По сфере деятельности предприятия ЖВП-9,1 «Марья» относится к производственным и технологическим инновациям.

Таблица 2

Сравнительная характеристика свойств продукции

<i>Свойство</i>	<i>ЖВП-9,1</i>	<i>Комбайн</i>
Расход топлива, кг/га	1,45	7,3
Ширина захвата, м	9	6
Количество лент транспортера	5 (движение каждой ленты с разной скоростью)	1
Привод, количество ходов ножей в минуту	Оригинальный «Шумахер», 1000	
Ножи закалены	По всей поверхности (оригинальные немецкие)	По краю срезающей поверхности

С точки зрения логических форм инновационных процессов данный инновационный процесс на предприятии можно отнести к простому товарному, межорганизационному процессу, при котором происходит отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Создателем и производителем новшества является ОАО «МЗК», потребителями новшества являются фермерские хозяйства, индивидуальные предприниматели, базы снабжения.

Идея создания данного продукта появилась на предприятии после посещения руководством международной выставки сельскохозяйственной техники в Германии. На первой фазе процесса – создании и распространении новшества – конструкторским отделом ОАО «МЗК» совместно с партнерами проведены опытно-конструкторские работы, разработана и утверждена документация проекта ЖВП-9,1 «Марья», организовано опытное производство, в процессе которого было выпущено 39 жаток. Коммерческое производство данного новшества началось в 2008 г. Одновременно происходит продвижение продукта, получение заказов от клиентов, изучение рынка.

Вторая фаза процесса, предполагающая распространение уже освоенной инновации в новых условиях, на предприятии еще не наступила, поскольку разработка указанного продукта на территории РФ проводилась только на данном предприятии.

На предприятии ОАО «МЗК» управление инновационным процессом происходило в следующем направлении: была произведена интеграция стадий инновационного проекта в еди-

ный процесс, в результате шло непрерывное взаимодействие между подразделениями, непрерывный контроль и получение обратной связи на каждом этапе разработки.

Управление инновационным процессом на предприятии ОАО «МЗК» представлено аналитической группой. В состав группы вошли управляющие предприятием, представители технического, планового отделов, отдела маркетинга, рабочие основного производства.

Однако существенным недостатком внедрения нового продукта являются технологические и финансовые проблемы. Для серийного и массового производства жатки ЖВП-9,1 «Марья» требуется большое количество комплектующих (табл. 3). Для реализации проекта была использована кооперация как форма организации производственных процессов. Были созданы прочные партнерские связи с дочерним предприятием «Шумахер» в Кемеровской области, подписаны партнерские соглашения с головной компанией «Шумахер» в Германии. В результате такой кооперации новый, разработанный на ОАО «МЗК» продукт оснащается деталями, разработанными и производящимися на партнерских предприятиях. Такая интеграция позволяет комплексно использовать различные технологии.

Проблемой для предприятия является загруженность оборудования, а также нехватка оснастки и некоторого оборудования для обеспечения полного технологического цикла производства жаток в рамках ОАО «МЗК». Требуется следующее оборудование: стеллажи для сварки мотовила, рамы, пальцевый брус, покрасочная ка-

мера, лентопильные станки, гильотинные ножницы, станки – токарный, фрезерный, сверлильный, сварочные аппараты, ЗИГ-машина. Это перечень минимально необходимого оборудо-

вания для производства партии в 100 штук жаток. Для приобретения данного оборудования необходимы денежные средства в размере 9 млн рублей.

Таблица 3

Необходимые комплектующие и причины их приобретения

<i>Комплектующее</i>	<i>Поставщик</i>	<i>Причина покупки</i>
Мотовила, рамы жатки	КурганМашЗавод	Отсутствие гибочного оборудования и оборудования для лазерной резки
Шины, подшипники, колеса, ремни, ленты	ОмскШина	Специфика продукции
Сегменты ножей, пальцы, редуктор, привод жатки	ООО «Шумахер»	Специфика продукции
Пружины	Белорецкий завод пружин	Специфика продукции
Металл	Сталепромышленная компания	Специфика продукции
Подшипники	ОАО «РОТОР»	Специфика продукции

Финансовое обеспечение предполагается в следующем виде: под залог приобретаемого оборудования, залог оборудования и недвижимости (производственные помещения) ОАО «МЗК», а также личное поручительство руководителя. Прямого участия государства не предполагается. Данный проект поддерживается Министерством сельского хозяйства Омской области и администрацией Калачинского района. Принятие национального проекта в области сельского хозяйства является дополнительным источником финансовых средств для потребителей данной техники. Получены положительные заключения по результатам испытаний на Сибирской МИС, проведенных в 2006 г. Данный продукт не подлежит сертификации.

На предприятии ОАО «МЗК» разрабатывается и внедряется новый продукт, проводятся преобразования, которые можно охарактеризо-

вать как инновационный процесс. Внедрение сопровождается нововведениями в технологии производства продукции, используются новые элементы сырья, изменена организация производства. Инновационный процесс имеет простую межорганизационную форму, представлен как комплексная система, имеющая подсистемы, находящиеся во взаимосвязи. Управление инновационным процессом на предприятии осуществляется аналитической группой и сводится к интеграции стадий в единый непрерывный процесс, а также для развития инновационной деятельности в целом организована кооперация с немецкой компанией «Шумахер».

1. Статистика науки и инноваций: краткий терминологический словарь / под ред. Л.М. Гохберга. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1996.

МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Е.И. Королева, А.М. Сухоруков
Консалтинговая группа «ИнБГ»

The author's version of model of life cycle of the organization, used by them in practice of management consulting is considered. Properties of model and feature of its application in practice are analysed.

Организация – это реально существующее, но преходящее и «смертное» образование, которое функционирует не просто во времени, но в *определенных временных рамках*. Эти временные рамки могут «сжиматься» и «растягиваться» в зависимости от конкретного временного интервала (периода), в котором существует определенная фирма (от дней и месяцев до десятков и даже сотен лет). Экономическая жизнь развивается циклически. Это доказано и эмпирически, и теоретически. Известно, что товарное хозяйство неотделимо от экономического цикла и не может существовать вне его. При внимательном рассмотрении поведения «долгоживущей» фирмы можно заметить, что процессы, в ней протекающие, развиваются *циклически*, т. е. проходя через определенные стадии развития. Подобная цикличность свойственна формам неживой, живой и общественной материи. Кроме того, материя развивается в основном *поступательно и это развитие идет по спирали: от простых форм к более сложным, к отрицанию отрицания в конечном итоге*. Но что такое эти витки раскручивающейся спирали? Это последовательно сменяющиеся друг друга *циклы*.

Несмотря на то, что различные авторы спорят о длительности и природе стадий развития организации, все они согласны в том, что каждая стадия содержит ее собственную уникальную структуру, системы и стиль лидерства. Развитие организации – переходы от одной стадии к другой – не происходит естественно и гладко, независимо от силы и пожеланий высшего руководства. Имеет смысл различить две взаимосвязанные формы развития: эволюцию и революцию. Первая – медленные, постепенные, нередко скрытые от глаз изменения в структуре объекта; вторые – внезапные, резкие, скачкообразные изменения. При этом эволюция нередко подготавливает революцию, ведет к ней и завершается ею; а революция, напротив, сменяется новыми эволюционными изменениями. Механизм, который является толчком к смене эволюции на революцию, можно предположительно назвать *кризисом развития*.

Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования. Однако от того, как будут осуществляться эти изменения в организации, зависит не только ее «век», но и дальнейшая эффективность функционирования. Поэтому остро необходим надежно работающий инструментарий диагностики стадии развития и «рецептурный» справочник мер по устранению отклонений, задержек и дисфункций.

Из наиболее известных теорий жизненного цикла организаций можно выделить теорию Ицхака Адизеса [1]. Она родилась на основании уподобления организации живому организму. Модель показывает, что до расцвета доживают далеко не все предприятия, за расцветом неизбежно следует бюрократизация бизнеса, а затем смерть (рис. 1). Адизес определяет ряд опасностей, которые ожидают организацию на пути своего развития, но не дает ответа на вопрос: к какому организационному состоянию она должна стремиться, чтобы подольше задержаться в фазе расцвета?

В отличие от теории Адизеса, Л. Грейнер [3] предложил модель, описывающую развитие компаний через последовательность кризисных точек (рис. 2). Он выделяет пять стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь от одной стадии развития к следующей компания проходит, преодолевая соответствующий кризис данного переходного периода.

Теория Адизеса описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны. Вклад Грейнера состоит в том, что его модель уже предполагает переход организации в иное качественное состояние посредством революционных преобразований во внутренней среде, направленных на преодоление кризисных точек.



Рис. 1. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу

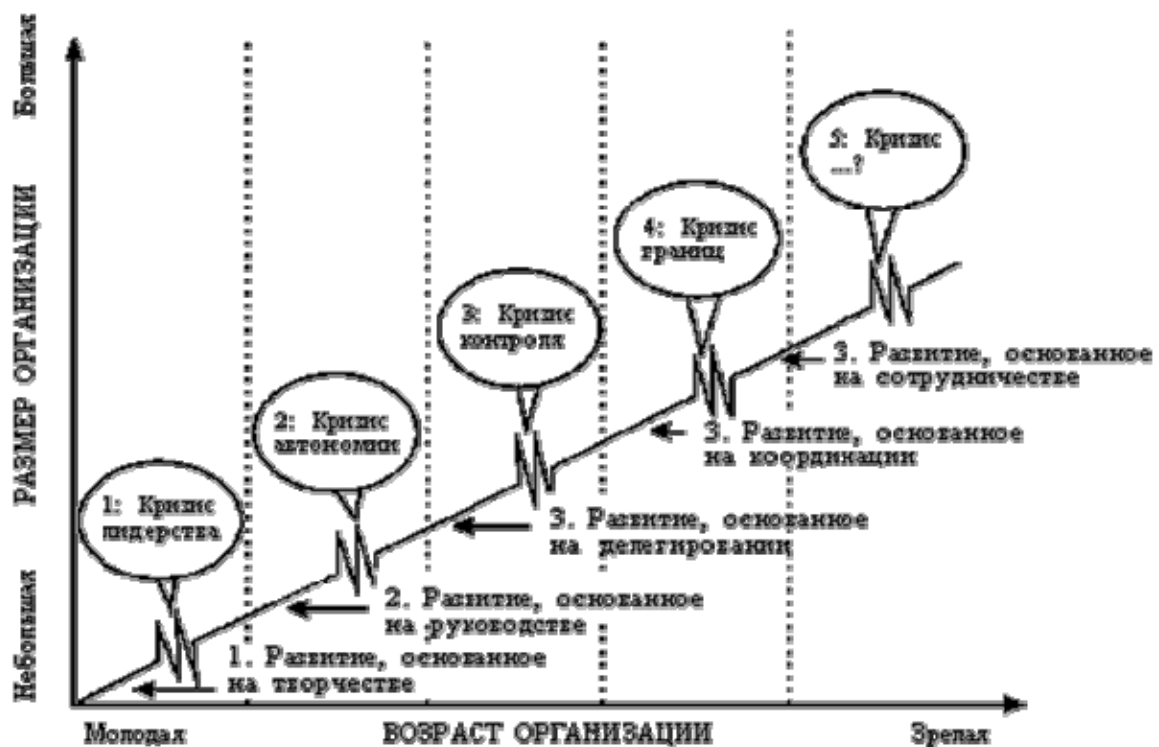


Рис. 2. Модель Грейнера

Отечественные специалисты и исследователи в области системного управления организациями предлагают свои подходы к структуризации жизненного цикла организации. Так,

Ю.Н. Лапыгин формулирует 8 этапов жизненного цикла организации, представленных на рисунке 3 [4, с. 31].



Рис. 3. Этапы жизненного цикла организации по Ю.Н. Лапыгину

В свою очередь, Б.З. Мильнер выделяет 5 этапов жизненного цикла организации [5, с. 75]:

- 1) этап предпринимательства;
- 2) этап коллективности;
- 3) этап формализации и управления;
- 4) этап выработки структуры;
- 5) этап упадка.

С точки зрения корректировки стратегии наиболее важной является смена характера дина-

мики развития системы, т. е. принципиальным является выделение следующих этапов жизненного цикла (рис. 4):

1. Восходящего развития – положительная динамика ресурса системы.
2. Инерционного развития – тенденции нулевого роста.
3. Нисходящего развития – деградация организации как системы.

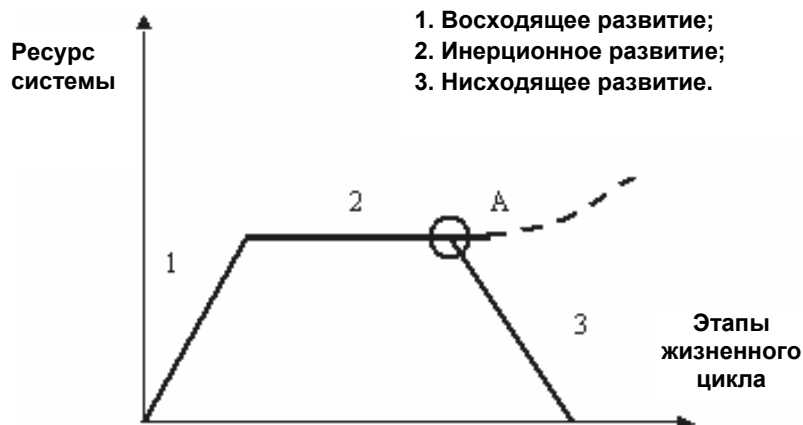


Рис. 4. Укрупненные этапы жизненного цикла организации

Интерес для исследователей представляет смена «знака» динамики развития организации (А – точка бифуркации, представляющей собой «...скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития» [4, с. 31]), поскольку в этом случае решается принципиальный вопрос дальнейшего существования организации как системы. Смена этапов жизненного цикла приводит к изменению параметров, определяющих содержание стратегии развития социально-экономических систем. Каждая организация преодолевает несколько стадий развития. Задача менеджеров состоит в том, чтобы знать эти стадии. В противном случае, без опоры на правильный диагноз, если придет время вводить

изменения, может быть принято неправильное решение. Анализ различных видений жизненного цикла организации при всей противоречивости и «ненаучности» представленных классификаций, тем не менее, позволяет выделить некоторые общие характеристики её развития.

Российский ученый Т.Ю. Базаров [2] также считает, что ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую не просто, а с переживанием трудностей, противоречий. Он выделяет несколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой

в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие в первую очередь специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, он называет *стадиями*; а периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, – *циклами развития*.

По его мнению, полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преобразования». На рисунке 5 представлена траектория жизненного цикла организации в координатах «время – эффективность организации». Стадии одного жизненного цикла обозначены цифрами: 1 – формирование организации, 2 – интенсивный рост, 3 – стабилизация, 4 – кризис.

Анализ длительно работающих предприятий показал, что организации проходят *еще один временной цикл*, более продолжительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок:

1. Установка, характерная для цикла развития организации *«тусовка»*, ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием *«механизация»*, связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития *«внутреннее предпринимательство»*, провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности, как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа *«Менеджмент качества»*, связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках

данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлением заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения: что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то – остро модная вещь даже из очень хрупкого материала.

Анализ различных видений жизненного цикла организации при всей их неоднозначности, тем не менее, позволяет выделить некоторые общие характеристики её развития. С философской позиции, развитием можно называть не всякие, а лишь качественные изменения в структуре объекта. При этом важно также направление изменений. В этом смысле распад организации есть качественное изменение, но уже не развитие. В соответствии с этим выделение различных оснований для каждой классификации является правомерным, так как каждый автор вкладывал свое понимание в то, какие части организационной структуры являются ведущими в процессе развития.

Опираясь на более чем 10-летний опыт работы с организациями в области консалтинга, авторами была разработана собственная модель жизненного цикла организации. В основе ее лежит понятие *траектории идеального развития организации*. Данная траектория представляет собой путь, где на каждом этапе жизненного цикла внутри организации накапливаются эволюционные изменения, которые в результате приводят к необходимости революционных преобразований. Последовательность жизненных циклов и их названия соответствуют модели, представленной на рисунке 5. А вот стадии одного жизненного цикла отличаются. Рассмотрим отличия на примере первого жизненного цикла «тусовка».

Данная зависимость повторяется и на других жизненных циклах. Практически всегда в момент реорганизации эффективность организации падает, и лишь спустя некоторое время, когда закончена структурная перестройка и новый организационный механизм заработал, эффективность начинает увеличиваться. Данный факт очень часто является существенной преградой на пути реформирования организаций. Владельцы понимают, что в момент создания компании в нее необходимо инвестировать, и осознают, что для «раскрутки» бизнеса нужно время, но очень многие из них не понимают, что реорганизация даст результат спустя некоторое время. Как правило, собственник ждет от реорганизации бизнеса роста эффективности, а не падения.

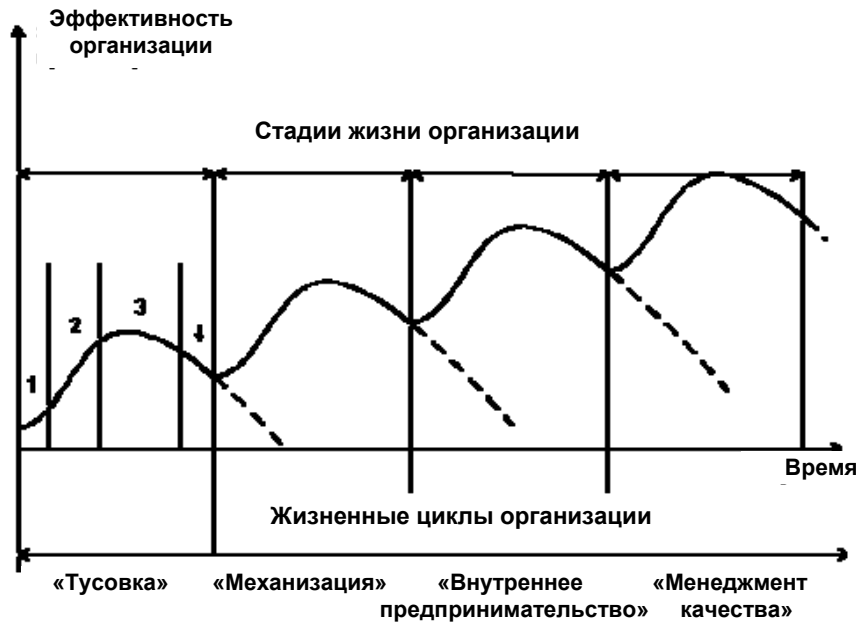


Рис. 5. Жизненные циклы и стадии организации

Еще одним отличием данной модели является цикличность. При проведении консалтинговых проектов было замечено, что организация в своем развитии перемещается между двумя полюсами. Назовем один полюс «менеджмент», а другой – «предпринимательство». В момент образования организации она находится в точке О (см. рис. 6), ее менеджмент равен 100 %, а уровень предпринимательства 0 %. После регистрации все силы руководства должны быть направ-

лены на рынок. Организация выходит на рынок и захватывает свою долю рынка. Менеджмент не развивается, так как дела и «без бумажек идут замечательно». Уровень предпринимательства растет. Организация продолжает интенсивно расширяться и постепенно ее эффективность начинает снижаться из-за слабой управляемости. Назревает необходимость реорганизации путем постановки регулярного менеджмента.

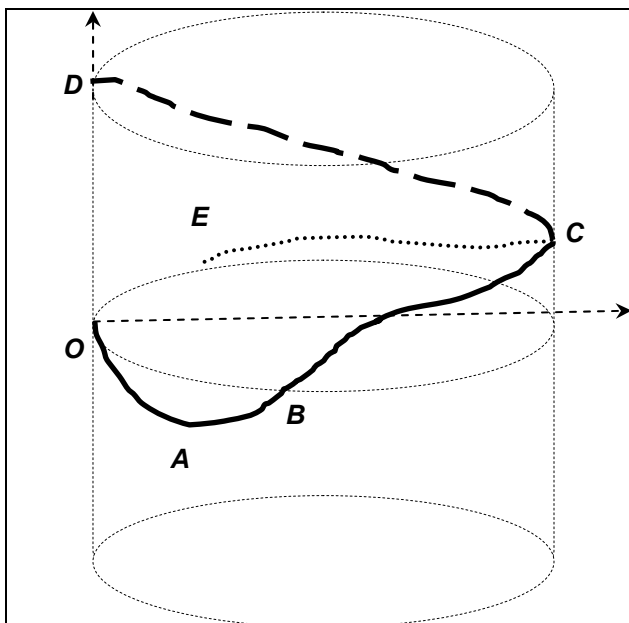


Рис. 6. Траектория развития организации

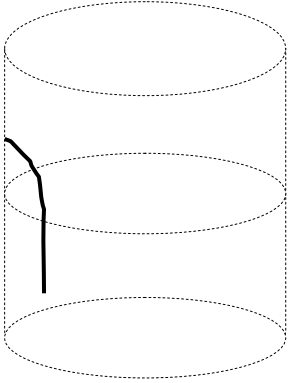
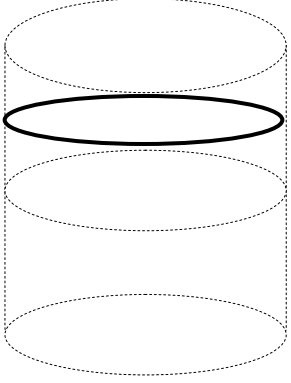
Точка О – это момент рождения организации – официальная регистрация в государственных органах. Участок ОА – это стадия, при которой организация инвестирует средства в свое развитие, но поскольку на данном этапе развития выпуска продукции не производится, эффективность ниже нуля, и по мере нарастания вложений эффективность падает. В точке А наступает перелом, и эффективность начинает увеличиваться, так как началась деятельность, хотя ресурсы могут продолжать инвестироваться. В точке В наступает перелом – организация проходит точку безубыточности. Далее эффективность нарастает до точки С. В точке С для дальнейшего роста необходим переход на следующий жизненный цикл – «механизация». В противном случае траектория развития устремляется к точке Е, т. е. эффективность организации снижается и приводит к ликвидации бизнеса. Если организация проводит преобразования, то она движется дальше к точке Д.

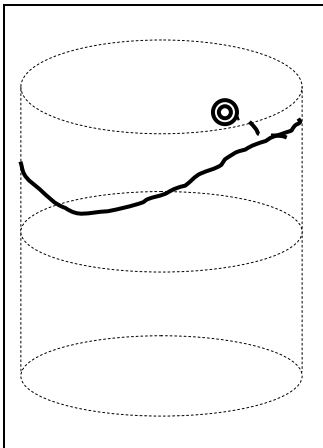
В этот момент руководство организации должно перенести фокус своего внимания с предпринимательства на менеджмент. Уровень менеджмента должен начать нарастать (кривая СД), организация вступает в следующий жизненный цикл «механизация». Если первые стадии нового цикла пройдены успешно, то эффективность опять начнет увеличиваться. То, что раньше делалось хаотично, бессистемно, теперь приводится в порядок. Разрабатываются организационные документы, прописываются бизнес-процессы. Но постепенно бюрократизация процессов начинает все больше сковывать инициативу, формирует пассивное отношение персонала к проблемам. Все это приводит к тому, что через какое-то время организация опять начнет терять темпы. Слишком заорганизованная структура управления приводит к падению эффективности. Если опять не принять меры, то последствия могут быть плачевными.

Для перехода на следующий жизненный цикл организацию необходимо вновь развернуть к предпринимательству. Только теперь предпри-

нимательство необходимо внедрять внутри организации – «внутреннее предпринимательство». Организация должна внедрить технологию внутрифирменного хозрасчета, при котором каждое подразделение имеет себестоимость своих работ и выступает в роли внутрифирменного подрядчика. Руководство организации распределяет ресурсы согласно заявкам и делит прибыль согласно участию каждого подразделения. Кроме того, становится возможным передавать часть функций на сторону, по договору аутсорсинга, в случае если стоимость услуг внутреннего подрядчика получается дороже, чем у внешнего. Дальше алгоритм опять повторяется и при переходе на четвертый цикл.

Выше была рассмотрена *траектория идеального развития организации*. Но в реальной практике на организацию очень часто накладывают ограничения внешняя среда (рынок, стихийные катаклизмы, государство и т. п.). В этом случае реальная траектория может значительно отклониться от идеальной. Рассмотрим несколько примеров.

	<p>Пример 1. Владелец компании «К» решил организовать бизнес по продаже море- и рыбопродуктов. Подробная оценка рынка произведена не была. В начале деятельности на кредитные средства была закуплена свежемороженая рыба, однако цена закупа была не оптимальной, поэтому часть поставки зависла на складе, заморозив часть оборотных средств. Начальника отдела продаж уволили и приняли другого человека. Далее была предпринята попытка организовать продажу прессервированной продукции. Продукция продавалась, но в малых объемах. Руководство разработало должностные инструкции, прописало положения по основным бизнес-процессам, поставило жесткую систему учета. Но эффекта принятые меры не дали.</p> <p>Траектория развития компании «К» – вертикальная прямая, так как средства в бизнес инвестировались, но эффективность деятельности только падала. Основная ошибка – это фокусировка руководства на менеджменте, а не на предпринимательстве. Основной задачей на данном этапе было понять, чем необходимо торговать и на какой объем можно рассчитывать.</p>
	<p>Пример 2. Владелец компании «Х» занимается оказанием рекламных услуг. Компания вышла на определенный уровень дохода, но дальнейшего роста нет. Предпринималась попытка развить службу продаж, но уровень заказов, собираемых менеджерами по работе с клиентами, не окупал даже их зарплату. Была попытка расширить производство, но без увеличения числа заказов, производство простаивало. Таким образом, по словам владельца, компания второй год «бегает по кругу».</p> <p>Траектория развития компании – круг, поскольку руководство вначале фокусируется на рынке, а когда это не дает результата, начинает заниматься менеджментом внутри компании. И поскольку у собственника осталось ощущение бега по кругу, то, видимо, данный цикл повторялся уже не один раз. Основная причина – это насыщенный рынок рекламных услуг, поэтому для дальнейшего развития компании необходим инновационный прорыв, т. е. вывод на рынок другого продукта или выход на другие рынки. Иначе бег по кругу может продолжиться.</p>



Пример 3. Владельцы компании «Д» организовали производство замороженных полуфабрикатов. Создание компании совпало с началом роста рынка. Компания смогла захватить существенную его долю, но потом развитие приостановилось. Владельцы охарактеризовали состояние бизнеса как «топчемся на месте».

Траектория развития – точка. Компания стоит на месте, так как владельцы боятся отпустить бизнес от себя, а собственных сил развивать его дальше уже не хватает. Выходом может быть построение сильной команды управленцев, которая потянет бизнес вперед. Фокус внимания собственников должен быть направлен на построение управленческого учета, планирование деятельности и т. п.

Не следует думать, что стадия отмирания организации является необратимой. Выше авторы очень осторожно формулировали траекторию движения фирм, оказавшихся в таком положении. Это связано в первую очередь с тем, что в данной фазе имеется организационный прием (организационная технология), спасающий фирму от банкротства и гибели. Вероятно, это тоже переход в иное качество, но *не сопровождаемый увеличением размеров фирмы и ее бизнеса.*

Речь идет о реструктуризации компаний, оказавшихся в кризисном состоянии. В результате сильных и направленных действий фирмы могут пережить кризис и остаться в качестве реальных экономических субъектов, но достигается это большой ценой (уменьшение размеров бизнеса компаний, болезненная структурная перестройка, сокращение персонала, жесткая экономия на управленческих расходах, возможна и частичная потеря самостоятельности и суверенитета и проч.). Если реструктуризация потерпит неудачу, то уже ничто не сможет спасти фирму. Она прекращает свое существование, по крайней мере в качестве самостоятельного участника рынка.

Таким образом, представленная модель траектории развития организации может использоваться для экспресс-диагностики текущего состояния компании и определения направления дальнейшего развития. Данная модель не может восприниматься как панацея от всех бед, так как дает только направление развития. Конкретный же инструментарий для проведения преобразований придется подбирать в каждом конкретном случае индивидуально.

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Базаров Т.Ю. <http://www.seminar.academline.com>
3. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник СПб. ун-та. Серия «Менеджмент». – 2002. – С. 76–94.
4. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией. – М.: МГУЭСИ: ВлГУ: ВИБ, 2002. – 180 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 648 с.

СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Н.П. Лещенко, Д.С. Цибина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The basic idea of clause consists in consideration various aspects motivational system of the organization. The purpose of article to show a motivational structure of the employee and to define optimum motivational system.

Современный этап развития экономики требует особого внимания руководителей и менеджеров к конкурентным преимуществам организаций. Одним из ключевых факторов успеха является персонал, на который все чаще обращается пристальное внимание. Система управления персоналом является не только составной частью производственного процесса, но и включает в себя стратегические аспекты деятельности организации в целом. И, соответственно, обращая на нее особое внимание, возникает один из принципиальных вопросов мобилизации и мотивирования персонала в рамках организации.

Зная механизм формирования мотивационной системы сотрудника, руководители могут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия. К тому же потребности людей постоянно меняются, следовательно, и мотивация должна отражать эти изменения, т. е. менеджеры должны постоянно отслеживать действенность системы мотивации и модернизировать ее.

Эффективная система мотивации должна отвечать двум требованиям: быть комплексной и индивидуальной. Чтобы построить систему, необходимо изучить преобладающие мотивы работников. Все множество мотивов работника можно разбить на две группы: стремление к успеху и избегание неудач. Существует мотивация «к» и мотивация «от». У успешных людей хорошо работает мотивация «к», которая реализует социально-психологический аспект деятельности, а именно удовлетворение потребностей работника. Для большинства людей более действенным оказывается вариант «от», реализующий инструментальный аспект: работать из-за страха неудовлетворения потребностей.

Исходя из этого функция мотивации состоит из двух аспектов: инструментального, заключающегося в принуждении подчиненных выполнять предписанные им обязанности, и социально-психологического, относящегося к устранению напряжений и конфликтов, мешающих трудовому процессу. Поэтому для успешного развития организации необходимо сочетание положительной и отрицательной мотивации. Так как в обоих

случаях мотивация основывается на потребностях, то остановимся на них подробнее.

При изучении потребностей наиболее значимыми являются доминирующие мотивы конкретных групп работников. В процессе проведенного исследования была сделана попытка выделения потребностей (на основе пирамиды Маслоу) и мотиваторов в зависимости от различных уровней управления.

В ходе исследования сотрудников инновационных организаций, в котором принимали участие работники, занимающие должности высшего и среднего звена, была выявлена общая картина потребностей, а именно: в процессе продвижения работника по карьерной лестнице структура его потребностей меняется. Так как трансформируются основные потребности, то необходимо изменение и способов их удовлетворения. Существует точка зрения, что результативность сотрудника можно увеличить, если дать ему возможность удовлетворить собственные потребности. Но так как руководитель не всегда имеет возможность изучать потребности каждого отдельного работника, то на первый план выходят мотиваторы, т. е. то, что заставит человека работать.

Уровень иерархии занимаемой должности, доминирующие потребности и мотиваторы сотрудников были рассмотрены посредством пирамиды Маслоу (рис. 1). Данная схема показала возможные изменения в структуре потребностей работника в процессе перехода от низшего звена к высшему и связанное с ними смещение акцентов с материального стимулирования к моральному. Таким образом, можно констатировать тот факт, что необходимо применять разные методы мотивации в зависимости от ступеней карьерной лестницы.

При этом значительную часть потребностей двух высших уровней может удовлетворить проведение организационных мероприятий, например перераспределение полномочий, открытость и гласность принимаемых решений. Но удовлетворение высших запросов не позволит достичь поставленных целей, пока не будут удовлетворены потребности низших уровней, имеющие, как правило, материальную основу.

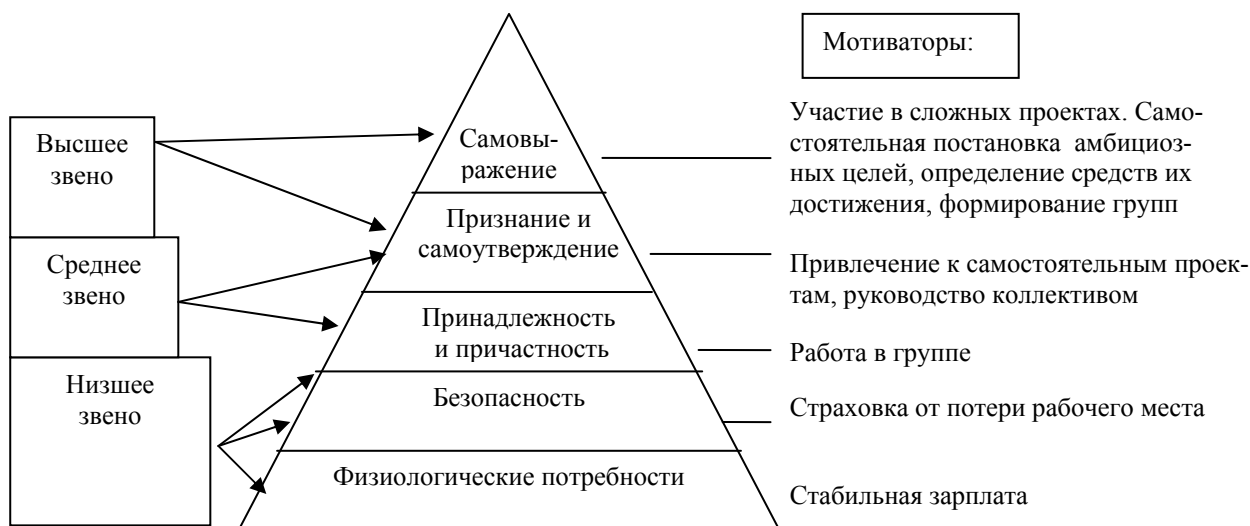


Рис. 1. Зависимость преобладающих потребностей и мотиваторов от занимаемой работником должности

Данная схема не означает, что у сотрудников низшего звена отсутствуют потребности высших уровней. Они, конечно, есть, но доминирующими являются зарплата, желание закрепиться на данной должности, отсутствие давления со стороны коллектива. В процессе продвижения по службе работник удовлетворяет одни потребности и переходит к новым, более высокого уровня, меняются не сами потребности, а их приоритетность. Также нельзя полагать, что для сотрудников высшего звена зарплата не имеет значения, она переходит в разряд имиджа, статуса, принадлежности к определенному кругу лиц, признания и самоуважения. В таком случае, когда фирмы приглашают сотрудников на ключевые позиции с небольшим компенсационным пакетом, мотивируя соискателя брендом компании, интересными задачами, большой ответственностью и необходимостью достижения напряженных и сверхнапряженных целей, следует иметь в виду, что при достижении запланированных ре-

зультатов, помимо признания и самоуважения, потребуется увеличение компенсационных выплат, соответствующих профессиональному уровню и среднеотраслевому окладу. Из этого можно сделать вывод, что зарплата является фактором, удерживающим человека на работе.

Схема материального стимулирования, как правило, состоит из трех элементов: постоянной части (оклада), переменной части (премии, которая побуждает сотрудника к достижению результата) и инструментов долгосрочного воздействия (годовые бонусы, опционы и др.). Размер долгосрочных бонусов, как правило, зависит от договоренности между сотрудником и компанией и редко влияет на размер других составляющих получаемого им вознаграждения. В зависимости от структуры компенсационного пакета (оклада и премиальной части) все схемы материальной мотивации можно разделить на три типа (см. табл.).

Типы материальной мотивации

Типы	Структура оплаты труда	Персонал ориентирован	Пример
1	Оклад – 75 % и выше, премиальная часть – не более 15 %	Больше на процесс, чем на результат	Банковский служащий, секретарь
2	Премиальная часть – 15–20 % оклад – менее 75 %	На процесс и на результат	Продавец в магазине
3	Премиальная часть – 50 % и выше, оклад – менее 50 %	На результат (он важнее всего)	Менеджер по продаже и привлечению клиентов

Из таблицы видно, каким образом можно мотивировать работников через изменение частей компенсационного пакета. Но при этом важно определить, работников каких должностей можно мотивировать материальным способом. Такой способ подходит для менеджеров по привлечению клиентов, так как их заработная плата зависит от результата, т. е. количества привлеченных клиентов, выданных кредитов и т. д. Однако сотрудников, ориентированных на сам процесс, трудно мотивировать материально (обслуживание посетителей, прием звонков), так как их деятельность не направлена на достижение конкретного результата (например, увеличение количества посетителей), важно качество их работы, которое, в свою очередь, трудно измерить количественно. Поэтому возможности материального стимулирования для работников первого типа сильно ограничены.

Основным отрицательным аспектом материального стимулирования является краткосрочность его влияния на деятельность сотрудников. Повышение заработной платы мотивирует работника на срок не более двух-трех месяцев, по истечении этого периода работник привыкает к данному уровню зарплаты, поэтому необходимо изменять мотивационную систему.

Для успешного функционирования компания должна использовать наряду с материальным и нематериальное стимулирование. Как правило, выделяют следующие нематериальные способы стимулирования сотрудников:

1) моральное стимулирование: похвала, выговор, официальное награждение, публичная благодарность, размещение фотографии лучшего работника на доске почета, на сайте компании;

2) личный, профессиональный и карьерный рост;

3) сам процесс выполнения работы, если приносит удовольствие и самореализацию;

4) доверие со стороны руководства: чем выше должность, тем больше потребность в доверии, поэтому необходимо предоставлять сотрудникам свободу в выборе способов достижения целей в процессе принятия решений.

Однако ни одна система стимулов не приведет к желаемой производительности труда, если при этом не будет учтен инструментальный аспект, т. е. отрицательная мотивация. Отрицательная мотивация – это моральные и материальные ограничения и наказания. По данным опроса журнала «Секрет фирмы», в котором участвовали 526 компаний, отрицательная мотивация достаточно широко используется на российских предприятиях. Так 88 % компаний наказывают сотрудников систематически или время от времени.

К наиболее частым способам отрицательной мотивации относятся штрафы (74 %), публичное порицание и моральное давление (30 %), прослушивание телефонных разговоров (24 %), выговоры и воспитательные беседы (19 %), немедленное наказание нарушителя и тотальный контроль над рабочим временем (17 %), мониторинг использования компьютера и электронных посланий (14 %) и т. д. [5].

Отрицательная мотивация оказывает положительный эффект на производительность и интенсивность труда, на улучшение исполнительской дисциплины и повышение безопасности осуществления деятельности. Однако она может дать отрицательный эффект. Поэтому при ее использовании необходимо учитывать следующие аспекты.

1. Цель: не наказание, а предотвращение нарушений, поэтому право наказывать должно принадлежать высшему руководству. Нельзя допускать, чтобы отрицательная мотивация стала способом «сведения счетов» с неугодными сотрудниками.

2. Последовательность применения системы наказаний, информированность работников о наказаниях и наличие четких критериев (разработанных стандартов и нормативов) [2].

3. Отрицательная мотивация не подходит для инициативных и творческих людей и сфер деятельности. Страх и состояние дискомфорта не способны стимулировать творчество, инициативу и инновации.

4. Ограничение отрицательной мотивации. Избыточное наказание ведет к феномену «выученной беспомощности», оно перестает мотивировать даже на соблюдение правил.

И самое главное, комплексность мотивационной системы заключается в сочетании отрицательной и положительной мотивации.

Однако ни одна система мотивации не может существовать вечно. Они должны меняться под воздействием различных факторов. Национальным союзом кадровиков был проведен опрос 793 российских работодателей, в ходе которого выяснились основные причины смены мотивационной системы. Так, с проблемой смены мотивации сталкивались 84 %, а основная причина введения новой системы – отсутствие связи между прежней системой оплаты и результатами труда (т. е. устаревание именно материальной мотивации) (37 %), на втором месте – желание резкого увеличения эффективности работы персонала, на третьем – несоответствие прежней системы мотивации новой бизнес-стратегии [3].

Срок жизни мотивационной системы составляет в среднем два года, т. е. после двух лет

для эффективной мотивации необходим систематический мониторинг и внесение изменений, при этом:

1) должны предусматриваться различия в мотивации сотрудников различных сфер деятельности и их влияние на процесс и результат;

2) должны учитываться этапы жизненного цикла организации, в том числе внутренние факторы, такие как уточнение и/или изменение стратегии, становление системы бюджетирования, введение системы КРП и прочих элементов современной организации, а также изменение внешних условий деятельности;

3) должна быть сопоставимость различных мотивационных моделей в зависимости от иерархии управления в организации.

Таким образом, можно представить трехмерную модель, показывающую изменение модели мотивации в зависимости от трех основных факторов (рис. 2). На графике три оси, каждая из которых характеризуется определенными показателями. Совокупность показателей в каждой конкретной точке представляет теоретический мотивационный профиль конкретного работника.

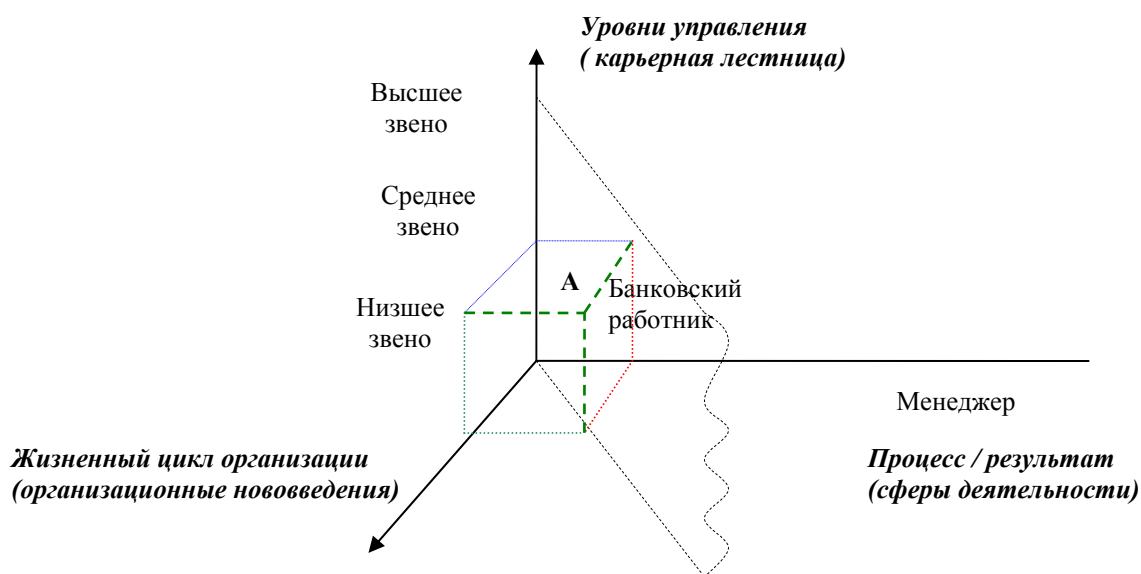


Рис. 2. Трехмерная модель мотивационного профиля сотрудника

Например, точка «А» – это банковский работник среднего звена в банке, находящемся на стадии роста. Тогда моделируемый мотивационный профиль сотрудника «А» будет следующим: «стабильность – деньги – карьера – возможность развития – доверие начальства – уважение – значимость – признание». При этом материальная мотивация базируется на постоянной части – окладе. Учитывая то, что компания находится на стадии роста, возможно предположить, что в точке «А» нет больших затрат на моральную мотивацию, но наблюдается положительная тенденция развития, которая, в свою очередь, становится мотивом деятельности.

Практическая значимость представленной модели заключается в возможности учета потенциальных потребностей сотрудников разного уровня и этапов развития организации, а также в формировании на их основе наиболее адекватной системы мотивации. Дальнейшая разработка модели позволит выявить и усилить ключевые факторы успеха всей организации и сис-

темы управления персоналом, в частности, задействовать резервы и неиспользованные ранее возможности.

Итак, в работе были исследованы особенности мотивации работников на российских предприятиях. Можно сделать следующие выводы.

1. Система мотивации должна быть комплексной, т. е. необходимо сочетание материального стимулирования и нематериальных методов, отрицательной и положительной мотивации.

2. С ростом компании затраты на систему мотивации увеличиваются. Если компания заинтересована в лояльном, положительно настроенном сотруднике, она должна стремиться к удовлетворению его потребностей и вкладывать финансовые средства в его развитие.

3. Система мотивации имеет свой жизненный цикл, поэтому требуется систематический мониторинг ее эффективности и внесение изменений.

4. Система мотивации должна быть единой для всей организации с учетом особенностей

должностей, их вклада в достижение поставленных целей и ожиданий сотрудников.

1. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1 // www.uptr.ru/articles-all/articles-all_3108.html

2. Лисицын Д. Кнут и ролик // Секрет фирмы. – 2006. – № 15. – С. 50–52.

3. Лисицын Д. Круговорот зарплат // Секрет фирмы. – 2007. – № 34. – С. 47–49.

4. Удовиченко М. Терять, но не сдаваться // Карьера. – 2007. – № 35. – С. 39–42.

5. Фуколова Ю., Лисицын Д. Штрафной угар // Секрет фирмы. – 2006. – № 15. – С. 44–49.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Т.Н. Сысо

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

In article are considered modern management technologies, including technologies of regular management. The Organized analysis technology management consultancy, explored new technologies in work consultant such as GROWING-technology to companies Intalev, «Technology Vyraschivaniya management» of company GBC and technology «Alive model» companies «Social technologies».

Технология в широком смысле – объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг. Технология в узком смысле – способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления. Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

Технология (от греч. *Techne* – искусство, мастерство + *logos* – учение) – система знаний о способах и средствах обработки и качественного преобразования объекта. Первоначально определение технологии было ориентировано преимущественно на деятельность в производственной сфере, когда объектом технологии выступали природные материалы. В современном языке смысловое пространство понятия технологии значительно расширилось за счет включения управленческих технологий и технологий консультирования [1].

Управленческие технологии – это система знаний об оптимальных способах преобразования и регулирования отношений и процессов в деятельности организации, а также комплекс методов, которые обеспечивают эффективную работу организации. Управленческая технология – разновидность или форма реализации управленческой деятельности [3].

Управленческая технология включает управленческий процесс – управленческую процедуру – управленческую операцию. Существенные признаки управленческих технологий:

- разделение трудового процесса на этапы, фазы, стадии или процедуры;
- координация и синхронизация отдельных этапов, стадий или процедур;
- однозначность выполнения процедур и операций;
- ориентация на достижение высокого качества управления.

Структура управленческой технологии, методы, приёмы, техника, документы, организация работ, квалификация исполнителей, сроки и продолжительность процедур должны иметь целевую направленность на обеспечение эффективности технологического процесса.

Для типовых, регулярно повторяющихся процессов техпроцессы могут быть разработаны до уровня подробной программы действий с ориентацией на их последующую автоматизацию.

Для решения относительно новых, перспективных или оригинальных управленческих проблем технологии управления все более превращаются в методику планирования, учета, анализа, так как теряют свои технологические признаки (возможность нормировать продолжительность процедур, закреплённость за конкретными исполнителями определенных управленческих работ и т. д.).

В общем случае теория, методология и технология управления находятся в следующем соотношении. Методология конкретизирует теоретические положения в виде рекомендаций по выполнению конкретных управленческих функций в общем виде, как правило, без привязки к особенностям отдельного предприятия. Конкретные методики определяют состав и последовательность этапов планирования, учета, анализа для различных видов управленческой деятельности. Удачные организационные, технические, методические приемы управления, обобщенные в методологии, распространяются на разные предприятия [3, с. 132].

Управленческие технологии весьма разнообразны. И это связано с разнообразием экономической жизни. Многообразие управленческих технологий вызывает необходимость их классификации, которая представляет собой, по сути дела, классификацию управленческой деятельности (или менеджмента). Поэтому классифицировать ее очень сложно. Тем не менее, она необходима для анализа действующих на предприятии технологий с целью их совершенствования и для целей разработки (проектирования) и внедрения новых технологий управления.

Классификация управленческих технологий может быть осуществлена по различным основаниям: по видам, уровням, сферам применения и так далее технологии поиска стратегии управления; технологии экономического моделирования и прогнозирования; информационным технологиям; обучающим, инновационным технологиям; технологии прошлого опыта.

Остановимся на одной из классификаций управленческих технологий по принципу повторяемости процессов и процедур. Рассмотрим две группы управленческих технологий: регулярные и нерегулярные.

Регулярные управленческие технологии – совокупность циклически повторяющихся процедур. К этой группе относятся технологии, реализующие функции управления (планирование, учет, контроль, анализ, регулирование) в разрезе определенных сфер деятельности предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, обеспечение).

Нерегулярные управленческие технологии можно разделить на две группы: периодические и разовые. *Периодические* управленческие технологии применяются по мере необходимости, например, при реализации крупных управленческих нововведений, таких как структурные преобразования предприятия, внедрение новой схемы оплаты труда.

При реализации таких технологий можно воспользоваться прежним опытом. За время жизни предприятия такие управленческие «реформы» могут повторяться многократно, что позволяет отнести эти технологии к категории периодических.

Разовые технологии применяются для внедрения уникальных управленческих новшеств:

- разработка и внедрение системы управления качеством;
- построение корпоративной культуры;
- осуществление процедуры слияния или поглощения;
- постановка на предприятии функции маркетинга.

Новые управленческие технологии и системы (управленческие нововведения) осуществляются в рамках проекта. Для проектирования новой управленческой технологии определяют исполнителей, формулируют цели их деятельности, описывают правила работы людей и подразделений и учат их этим правилам.

Современный предприниматель, управленец действует в условиях крайней неопределенности и очень часто вынужден «изобретать велосипед». Будущее его бизнеса зависит от скорости его реагирования и от его находчивости. Подавляющее большинство предприятий сталкивается с целым рядом однотипных проблем, таких как:

- несоответствие системы управления современным условиям;
- недостаток информации о современных управленческих инструментах;
- отсутствие менеджеров требуемой квалификации;
- снижение качества работы из-за вовлечения новых работников;
- низкая координация выполнения проектов;
- усложнение контроля за ходом работ;
- слабое взаимодействие подразделений и др.

Возникает реальная потребность в повышении эффективности управления бизнесом. Этому способствует в первую очередь применение технологий регулярного менеджмента.

Регулярный менеджмент – это точка на кривой развития коммерческой организации, к которой сознательно или подсознательно стремятся все развивающиеся бизнесы, решая проблемы потери управляемости путем делегирования ряда управленческих функций технологическим инструментам [5].

Технологии регулярного менеджмента (TRM) – это синтез лучших мировых практик управления, позволяющих успешно развивать бизнес без потери контроля и не в ущерб эффективности. Если еще конкретнее, TRM – это комбинация методологических и технологических решений, разрабатываемая специально для нужд конкретной организации.

Мировые практики управления определили круг технологий регулярного менеджмента, позволяющих успешно развивать бизнес без потери контроля и не в ущерб эффективности. В таблице приведены основные методологические решения и соответствующие им технологические инструменты [5].

Перечень современных управленческих технологий можно продолжить:

- процессно-ориентированное управление (Activity-based management): отслеживает общие и косвенные издержки по всем процессам и привязывает их к конкретным продуктам и клиентам, позволяя точнее распределять издержки и принимать более верные решения;
- бенчмаркинг (Benchmarking): сравнивает затраты и производительность с внутренними и внешними точками отсчета. Компании внедряют лучшие практики для достижения поставленных целей;
- ключевая компетенция (Core competence): выделяет и инвестирует в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов;
- венчурное финансирование (Corporate venturing): инвестирование в новые продукты или технологии через финансирование бизнеса внутри или вне компании;

Т а б л и ц а

Методологические решения и технологии управления

<i>МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ</i>	<i>ТЕХНОЛОГИЯ</i>
Стратегическое управление	Система сбалансированных показателей
Бюджетное управление	Система бюджетирования и анализа
Консолидация финансовой информации	Система сбора и консолидации финансовой информации
Управление документарным обеспечением и корпоративной информацией	Система электронного документооборота
Бухгалтерский учет, управленческий учет, оперативное управление	Корпоративная информационная система, поддерживающая стандарты: MRP (управление ресурсами предприятия), CRM (управление взаимоотношениями с клиентами), SCM (управление цепочками поставок), E-Collaboration (он-лайн взаимодействие с внешним миром)
Система управления качеством	Все перечисленные выше технологии в той или иной степени

- управление отношениями с клиентами (Customer relationship management): сбор информации для лучшего понимания клиентов, для того чтобы приобретать, удерживать и выращивать наиболее прибыльных из них;

- управление знаниями (Knowledge management): развитие систем и процессов для идентификации и распространения интеллектуальных активов компании;

- команды слияния (Merger integration teams): группы высших руководителей из двух сливающихся компаний, нацеленные на нахождение синергии по продажам и производству;

- аутсорсинг (Outsourcing): использование третьей стороны для выполнения не являющихся основными задач;

- оплата по результатам (Pay-for-performance): привязывает компенсацию менеджеров к измеряемым и контролируемым целям;

- реинжиниринг бизнес-процессов (Reengineering): радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенно повышения производительности и качества и сокращения затрат времени;

- сценарное планирование (Scenario planning): определение нескольких вариантов будущего для подготовки стратегических решений;

- стратегическое планирование (Strategic planning): всеобъемлющий процесс определения того, чем должен стать бизнес, и как распределить ресурсы для достижения этой цели;

- интеграция цепочки поставок (Supply chain integration): синхронизация усилий нескольких сторон / поставщиков, производителей, дистри-

бьюторов, дилеров и клиентов для достижения непрерывного обмена информацией, товарами и услугами через границы организаций;

- тотальное управление качеством (TQM): привязывает требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель – нулевой уровень брака [2].

Владение технологиями эффективного управления является главным конкурентным преимуществом предприятий.

Многие российские компании обращаются за помощью к консультантам для решения проблем бизнеса. Консультирование применяется предприятиями для решения множества задач, обусловленных особенностями рыночной ситуации, спецификой конкретных предприятий, ресурсами, целями, и т. д. Рынок для каждого предприятия, сами предприятия уникальны. Точно так же уникальны и проекты, выполняемые консультантами, комплекс-методов и действий, применяемых в каждом случае. Вместе с тем многие из решаемых консультантом задач являются типовыми, стандартизированными и хорошо технологизированными.

Консалтинг – это методология получения положительных изменений. Технологии, реализующиеся в процессе консультирования, включают исследовательские процедуры, проектирование «жизнедеятельности» организации, моделирование конкретных способов выхода из проблемной ситуации, сопровождение программы реализации намеченных мероприятий и оценку результатов.

Содержание технологии консультирования заключается в выработке стандартного подхода к решению типовых проблем, разработке стандартных процедур работы на проекте, определенного алгоритма и логической последовательности действий в процессе решения поставленных задач, стандарта или норматива предписанных процедурных действий, объективных критериев оценки организации, хода и результатов деятельности.

Технологию консультационной деятельности характеризуют:

- динамичность, состоящая в постоянной смене содержания и форм работы консультанта с клиентом;
- повторяемость процессов, техник, методов (например, при использовании технологии бюджетирования);
- индивидуальность подхода к клиенту, проблеме, проекту;
- ориентация на потребности клиента;
- созидательность.

Существуют *три основные технологии (режима) консультирования*, в основе которых

- работа над проблемами-следствиями, «лечение» их в строгом соответствии с первоначальной постановкой задачи заказчиком (что, как правило, устраняет только видимые симптомы);
- системное решение проблем организации и поиск путей изменения условий – первопричин, создающих эти проблемы (иногда это приводит к корректировке первоначальной постановки задачи);
- обучение персонала клиента.

Экспертное консультирование. В режиме экспертного консультирования консультант выступает в роли эксперта и оказывает помощь клиенту, обеспечивая экспертизу и совершая какие-либо действия за клиента и от его имени, например предоставление маркетинговой информации, экспертные заключения о состоянии организации, проектирование информационных систем, разработка методов и технологий управления. В этой роли консультант выполняет всю работу за клиента и представляет ему полученные результаты.

Преимущество экспертного консультирования заключается в простоте взаимодействия заказчик-консультант и наличии четких критериев оценки работы консультанта. Предполагается, что консультант-эксперт, обладая необходимым опытом в определенной сфере, предлагает готовое решение. При этом решение носит законченный характер и может быть представлено в форме некоторого стандартного отчета. При этом существуют ясные и однозначные критерии успеха: предложенное консультантом решение должно удовлетворять потребности клиента. В каче-

стве типичного примера можно привести маркетинговые исследования или оценку инвестиционной привлекательности.

Следует отметить, что экспертное консультирование не предполагает ни создания совместной рабочей группы, ни передачу опыта или обучение сотрудников компании-заказчика новым методам работы. Тем самым при возникновении через некоторое время аналогичной проблемы заказчик вынужден снова обращаться к внешним консультантам.

Процессное консультирование. В режиме процессного консультирования консультант выступает в роли агента изменений и пытается помочь организации самостоятельно решить свои проблемы, передавая клиенту свой подход и методы работы, активно вовлекая руководителей и сотрудников в решение проблем и обеспечивая процесс организационного развития, например, через стратегические и оперативные сессии, обучение действием, общую диагностику организации, изменение корпоративной культуры и др. В этой роли консультант выполняет всю работу вместе с клиентом и обеспечивает внедрение полученных результатов. При этом всегда создается единая рабочая группа, предполагается обучение и передача опыта от консультанта к заказчику. Преимущества такого подхода, с точки зрения клиента, очевидны: после ухода консультанта специалисты компании способны решать определенный круг проблем самостоятельно.

Обучающее консультирование. В режиме обучающего консультирования происходит внедрение знаний в экономическую деятельность. Преимуществом данного консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия [7].

Сегодня консультанты обобщили лучший мировой опыт и используют в своей практике *комбинацию технологий* и методов в зависимости от проблемы, ситуации и уровня менеджмента клиента. «Смешивание» методологий возможно только благодаря технологиям регулярного менеджмента, так как только на практике можно выяснить, какая из методологий для какого из процессов применима больше всего.

Как смешать между собой методики и технологии и не расплескать при этом главную идею – идею предприятия, управляемого правильно, регулярно, «по уму», как часы? Регулярный менеджмент – это возможность постоянного применения на практике всех лучших навыков управления, накопленных человечеством. Технологии регулярного менеджмента – это смесь методических и технологических решений, направлен-

ных на обеспечение регулярного менеджмента на конкретном предприятии.

Консультационные компании на практике вырабатывают собственную методологию консультирования проектов. Наиболее распространенный и востребованный на рынке стиль – «технологический». Он применяется многими консалтинговыми агентствами, как российскими, так и западными, и еще не слишком дискредитировал себя в глазах заказчика. Работа консультанта в «технологическом» ключе строится на скрупулезном описании всех взаимодействий фирмы, разработке стратегий (структуры, технологий) вплоть до должностных инструкций помощников менеджеров, форм документооборота, карт рабочего времени (кто, что, когда должен делать на рабочем месте).

Для руководителей динамично развивающихся и растущих предприятий востребованы конкретные, проверенные управленческие инструменты, воздействие которых предсказуемо и известно, а главное, управленцы смогут их самостоятельно применять при ведении бизнеса в зависимости от своих целей и текущих условий.

Технологичный консалтинг в управлении – это вид консалтинга, который включает как элементы обучающего, так и элементы процессного консалтинга, при этом его основная задача – передать команде управленцев технологию для самостоятельного применения. В отличие от традиционного (экспертного), технологичный консалтинг не отвечает на вопрос что делать (не дает советов и рекомендаций), а создает и перестраивает процессы управления (это элементы процессного консалтинга), при этом консультирование проводится в форме обучающих тренингов и мозговых штурмов (а это элементы обучающего консалтинга) [6].

Отличительная особенность технологичного консалтинга еще и в том, что результаты консалтингового проекта появляются сразу по его окончании, а сроки выполнения проекта минимальны, стоимость проекта и его составных этапов фиксирована и заранее известна. Кроме того, передача сотруднику консультируемого предприятия технологии изменений (внедрение управленческой технологии) позволяет в будущем самостоятельно поддерживать и развивать предприятие. Таким образом, собственник закладывает в свой бизнес принципы *самообучающейся* и *саморазвивающейся* структуры.

Ориентирован технологичный консалтинг на компании малого и среднего бизнеса, испытывающие осознанную потребность в проведении изменений в системе управления.

При этом компании, являющиеся потенциальными потребителями услуг технологичного

консалтинга, отличаются психологическими характеристиками и отношением к работе своих владельцев и топ-менеджеров:

- управление бизнесом для владельцев этих компаний является увлечением, «делом жизни»;
- руководство этих компаний понимает значимость изменений и готово тратить на их проведение и дальнейший контроль достаточное количество своих трудовых усилий и своего времени;
- стиль работы компании – энергичный, есть стремление и готовность сотрудников провести изменения в сжатые сроки;
- есть возможность собрать топ-менеджмент и собственников на несколько дней для коллективной работы.

Основателем и идеологом технологичного консалтинга на российском рынке является группа компаний «ИНТАЛЕВ».

Она разработала технологию ведения проектов по постановке и автоматизации системы управления, которая получила название РОСТ-технология (Результат, Обучение, Скорость, Технология). Цель ее применения – производить работы для клиентов по четкому календарному графику с заранее известными результатами, сроками, трудозатратами и стоимостями, максимально полно решая при этом задачи. По окончании проектных работ клиент

- получает оптимизированную и автоматизированную систему управления (результат);
- получает обученный персонал, готовый работать в соответствии с новой системой управления и в новом программном обеспечении (обучение);
- начинает применять результаты проекта в сжатые сроки (скорость);
- перенимает технологию постановки и оптимизации системы управления, что позволяет клиенту не только поддерживать результаты проекта, но и в дальнейшем самостоятельно развивать их (технология).

Любой проект разбивается на отдельные последовательные и взаимосвязанные этапы. Для выполнения каждого этапа используется эффективная технология, которая заключается в реализации проекта как набора типовых услуг, имеющих конкретную стоимость, сроки исполнения и результат на выходе. Из совокупности типовых услуг клиент выбирает только необходимые для него составляющие проекта, тем самым получая индивидуальный подход к решению своей задачи.

Компании GBC [4] используют в работе свою технологию консультирования, которую тоже можно отнести к технологичному консалтингу. Это – *технология воспроизводства* (вы-

ращивания) менеджмента (Growing Managers Technology-GMT).

- Технология непрерывной подготовки («выращивания») команд управленцев, способных самостоятельно проектировать свою деятельность и деятельность вверенных им подразделений.

- Программа действий, сочетающая в себе технологии проектного менеджмента, развития компетенций руководителей и управления в стиле DMT (DMT «Development Manager's Techniques» – развитие управленческих навыков).

- Технология выращивания менеджмента (GMT) – методика командного и проектного управления с участием различных категорий работников предприятия, инструмент вовлечения персонала в совершенствование бизнеса имеет четкий акцент на выдвижение, обучение и воспитание управленческих кадров компании.

- Методика GMT оказывает существенное влияние на формирование корпоративной культуры. Идеологическим стержнем этой культуры становится понимание того, что в организации «растут» только те сотрудники, которые постоянно развиваются и улучшают бизнес своей организации.

Четыре области GMP:

- экономическая и управленческая составляющие – реализация стажерами бизнес-проектов в рамках выполнения плана профессионального развития с обязательным достижением конкретного экономического эффекта и включения в проект персонала различных подразделений предприятия;

- личностный рост участников проекта – развитие управленческих компетенций стажерами за счет реализации планов личностного развития;

- управление в стиле коучинг – развитие коммуникативных навыков кураторов (топ-менеджеров) и стажеров в ходе программы за счет проведения встреч между ними с использованием технологии DMT;

- повышение квалификации – технологии коучинга, организация деятельности рабочих групп; обучение инструментам измерения, анализа и совершенствования бизнеса, в том числе и инструментам TQM; профессиональная сфера с обязательным применением приобретаемых знаний и навыков в ходе реализации проекта и др.

Консультанты компании «Социальные технологии» используют в практике реализации проектов технологию «живой модели» [4].

В течение 5–10 дней посредством бесед с ключевыми менеджерами и сотрудниками они вникают в суть бизнеса и проблем, которые возникли в системе деловых отношений. Это могут быть проблемы принятия решений, реализации

задуманных планов, оперативного управления и так далее, их разновидностям нет числа. Задача – выделить из всего множества проблем те, которые содержат в себе максимальный ресурс развития, если их разрешить.

Далее они формируют «живую модель», это модель организации, которая строится из сотрудников клиента. Главная задача проектирования модели – собрать на одной коммуникативной площадке тех ключевых людей, которые завязаны в наиболее «перспективных проблемных зонах» коллективной деятельности.

Собственно осуществление «живого моделирования». Для этого требуется от 4 до 7 дней и выезд всех персон, отобранных для участия в модели, на загородную базу. Там в течение 12 часов происходит активная, крайне напряженная, иногда очень конфликтная и суровая работа, в ходе которой обнажаются противоречия интересов, профессиональных позиций и точек зрения и настойчиво ищется конструктивное решение. Это не разыгрывание заранее написанного сценария. Процесс совершенно непредсказуем, и консультанты участвуют в нем, опираясь только на собственные навыки управления коммуникацией и на опыт принятия решений в сложных управленческих ситуациях. Может произойти все, что угодно: признание топ-менеджеров в собственной неспособности решить проблемы, полная смена руководства, обнаружение способов взаимодействия между ранее конфликтными позициями, которые превращают конфликт в источник позитивной энергии...

Сопровождение внедрения найденных в «живой модели» решений. На этой стадии консультанты выступают в роли людей, с которыми можно обсуждать личные стратегии топ-менеджеров, строить варианты развития ситуации, проектировать маркетинговые акции и т. д.

Итак, мировая практика управления выработала и накопила лучшие технологии управления – технологии, используемые в регулярном менеджменте. Задача консультантов – донести до менеджеров богатство мирового опыта, адаптировав его к условиям предприятия-клиента. Ни одна технология не работает в любых обстоятельствах и не решает всех проблем. В менеджменте нет универсальных законов, как в физике. В своей практической деятельности консультанты используют комбинации технологий и методов в зависимости от проблемы, ситуации и потребностей клиента. Вместе с тем они разрабатывают новые технологии и методы. Три из них рассмотрены выше. Многообразие экономической жизни, скорость изменений, происходящих в организациях, стандартность или уникальность проблем предприятий и консультационных про-

ектов будут заставлять управленцев и консультантов постоянно искать и находить новые управленческие решения и технологии.

1. Антонова Л.Ю. Социальная работа в России // http://www.tsiac.ru/cdo/index.php?id=14&emc_id=20

2. Даррелл Ригби. Лучшие инструменты управления компанией // http://www.cfin.ru/management/strategy/management_tools.shtml

3. Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.Р. Технологизация – путь совершенствования управ-

ления предприятием // ЭКО. – 2007. – № 5. – С. 130–149

4. Система воспроизводства менеджмента // <http://www.gbconsult.ru/page.php-id=9.htm>

5. Слинков Д. Коктейль из технологий // Кейс. – 2005. – № 1 (март).

6. Технологичный консалтинг // <http://www.intalev.ru/index.php?id=45>

7. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2004.

ПРОЦЕССНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Ю.Н. Филиппов

Кировская районная котельная Омского филиала ОАО «Территориальная генерирующая компания № 11»

Activity of many companies contains works which do not influence efficiency of the organization, on output and its quality. A principal cause – absence of the process approach to management. Business-processes the head of the organization should head reengineering. Absence of leadership of a management – the reason of failures of reengineering. The process approach as the sight at activity in the form of processes is a skeleton of the modern effective company, and also the base and an obligatory condition to introduction of system of a quality management.

В настоящее время на большинстве предприятий используется функциональный подход к менеджменту, при котором организация представляет собой совокупность некоторых статических структур, выполняющих определенные функции, со сложной многоуровневой иерархией подразделений и жесткой централизацией управления. Причем в данных структурах не всегда поддерживается логическое соотношение функциональных областей и уровней управления. В таких организациях отсутствует надежная связь между подразделениями и не обеспечивается прозрачность деятельности. Действует принцип детального горизонтального разделения труда (специализации) с целью повышения его эффективности на отдельном участке, и, как следствие, существует проблема стыковки операций на границах функциональных структур по всему производству. Современный рынок выдвигает новые требования к компаниям, выполнение которых невозможно в функционально ориентированных структурах.

Повышение эффективности и прозрачности деятельности, удовлетворенности заинтересованных сторон путем выполнения их требований возможно с помощью процессного подхода к менеджменту, который стал общепризнанным в мире и является одним из требований, предъявляемых к эффективности управления организациями.

Процессный подход рассматривает предприятие как взаимосвязанное множество бизнес-процессов. Термин «бизнес-процесс» используется в отношении процессов, которые осуществляются на предприятии. Например, производство – это бизнес-процесс, состоящий из последовательности логически связанных бизнес-процессов и операций нижнего уровня, на выходе которого образуется некоторый результат, имеющий ценность для потребителя, например товар. Как правило, в бизнес-процессе участвует несколько подразделений. В отдельно взятом подразделении осуществляются более простые бизнес-процессы, состоящие из набора операций, в

результате которых также создается некий продукт для внутреннего пользования, лучше сказать, для внутреннего потребителя (к сотрудникам, которые пользуются результатами труда коллег, необходимо относиться как к потребителю, потребности которого нужно удовлетворить), например, документ или полуфабрикат. Так как бизнес-процессы на предприятии множество и все они определенным образом взаимосвязаны, то выход одного процесса часто является входом для другого. Операция – простейшее действие, часто неразложимое на составляющие, на выходе которого также образуется некоторый результат.

Если проанализировать деятельность организаций, использующих функциональный подход к менеджменту, то выясняется, что значительная часть процессов и операций не имеет никакого отношения ни к производству продукции, ни к снижению издержек, ни к другим процессам, влияющим на результаты основной деятельности, а относится только к поддержанию внутреннего функционирования подразделений предприятия. Множество сотрудников, добросовестно выполняющих свои должностные инструкции, понятия не имеют, звеном какого процесса они являются и каким образом их деятельность влияет на выпуск продукции и тем более на ее качество. То есть можно сказать, что лица, ответственного за конечный результат, не существует. Большую часть рабочего времени занимает деятельность ради деятельности, а не ради удовлетворения требований потребителя: взаимный обмен информацией, передача этапов работ между структурными единицами, согласование и пересогласование их результатов, переделка работ при расхождении мнений разных ответственных лиц. Причем руководители в данной ситуации принимают в корне неверное решение: вместо того, чтобы наладить взаимодействие между подразделениями, они берут «проблемные» места под свой жесткий контроль. В результате появляются дополнительные контролируемые и дублирующие функции на разных ие-

рархических уровнях, а также между линейными и функциональными подразделениями.

Если правильно определить в существующей деятельности операции, не создающие ценности в процессе производства товаров и услуг, устранить или сократить временные и финансовые затраты на их выполнение, можно значительно повысить эффективность компании. Это первый шаг к процессному менеджменту.

Сегодня многие организации, испытывающие трудности в управлении, считают панацеей от всех бед внедрение хорошо известной, давно признанной в мире и России системы менеджмента качества (СМК). Кто-то внедряет ее, отдавая дань моде, кто-то под давлением требований заказчика, если условием заключения контракта является наличие сертифицированной СМК. Но не все компании, сертифицировавшие СМК в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО серии 9000, получают желаемый результат. Причина этих неудач, я думаю, в том, что внедрение СМК сводится к слепому копированию схем и процедур других компаний, и получается не документированная система менеджмента качества, а система документов, которая как инородное тело живет и функционирует параллельно с существующей производственной системой. В этом кроется основная ошибка: СМК – это и есть производственная система, только управляемая с применением «процессного подхода», когда вся деятельность разбивается на стандартные документированные бизнес-процессы и операции, являющиеся «кирпичиками», из которых строится система. Уровень декомпозиции¹ бизнес-процессов должен определяться руководством компании в соответствии с уровнем совершенства управления деятельностью.

Для внедрения СМК в традиционных отечественных компаниях, особенно это касается промышленности, требуется комплексный реинжиниринг². Реинжиниринг является достаточно сложной, иногда даже болезненной процедурой для предприятия с устоявшейся структурой и методами управления. Он должен осуществляться с учетом требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Описание процессов должно быть привязано к процессам, представленным в разделах 4–8 стандарта.

Реинжиниринг бизнес-процессов должен возглавлять руководитель организации. Отсутствие лидерства руководства – основная причина не-

удач реинжиниринга. Обычно такую перестройку системы управления начинают проводить параллельно с внедрением СМК, особенно если условие ее сертификации «свалилось как снег на голову». В таких условиях руководители загружены текущей работой и на «ерунду» времени у них не хватает. Чаще нанимается специалист, перед которым ставится задача «сделать систему качества». В «добровольно-принудительном порядке» формируется рабочая группа из руководителей разных уровней, которые назначаются ответственными за внедрение СМК во вверенных им подразделениях. Через месяц работы слово «качество» у них вызывает аллергию. Тратятся солидные деньги, рождаются горы бумаг, но без процессного подхода система управления эффективней не становится.

Нельзя доверять разработку бизнес-процессов работникам, которые выполняют описываемые работы. Во все времена было традиционной ошибкой то, что из-за «повальной занятости настоящей работой» руководители «делегировали» подобные функции, например составление должностных инструкций, подчиненным. Работник «под себя» определял должностные обязанности. Разработку процессов должны осуществлять многопрофильные группы вне обычной деятельности на основе данных непосредственных руководителей работников, выполняющих эти работы.

При разработке бизнес-процессов нужно осторожно подбирать термины. Так как на отечественных предприятиях традиционно присутствует многоуровневый контроль, контрольные функции в изобилии вносятся при описании бизнес-процессов. Получается, что доля контрольных функций достигает 50 % функций управленческих! Контролировать чужую деятельность всегда проще, чем работать самому и брать ответственность за результат процесса. Допускать подобных ошибок нельзя.

Серьезной ошибкой является внедрение СМК при несоответствии уровня стандартизации менеджмента уровню совершенства управления деятельностью. Под уровнем стандартизации менеджмента в данной статье будем понимать степень документированности СМК с конкретными уровнями декомпозиции и детализации процессов и операций. Если организация на 100 % загружена стандартными работами, то требуется высокий уровень стандартизации менеджмента, если же такие работы составляют 30–40 %, то необходимости в высоком уровне стандартизации менеджмента нет. Это всё равно, что организовать систему контроля соблюдения правил дорожного движения в сельской местности, но при низком уровне совершенства управления правила соблюдаться не будут.

¹ Декомпозиция – процесс разложения бизнес-процесса на бизнес-процессы следующего уровня по определенному принципу.

² Реинжиниринг – перестройка (как правило, достаточно глубокая) организации путем моделирования и внедрения эффективных бизнес-процессов.

Если организация использует процессный менеджмент, то разработать, оформить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии «документированные процедуры» (документированная процедура – установленный и документально оформленный способ осуществления деятельности или процесса) СМК ей будет намного легче. Документированные процедуры, как и СМК в целом, одной организации могут существенно отличаться от документированных процедур и СМК другой организации. Больше всего СМК будут отличаться в организациях, использующих разные подходы к менеджменту. В организациях с функциональным подходом чаще и получается, что документация СМК оформлена, но работы традиционно выполняются в соответствии с ранее действовавшими инструкциями, положениями, регламентами, на основе старой управленческой идеологии, при низком уровне взаимодействия, без контроля и измерения процессов и продукции на соответствие целям и требованиям

организации. В лучшем случае идентифицированные бизнес-процессы выполняются, но на стыках функциональных подразделений происходит их искажение и замедление. Довольно часто бывает, что такие организации не проходят повторную сертификацию.

Если организация внедряет СМК, процессный подход к менеджменту необходим (хотя в настоящее время в рыночных условиях, я считаю, даже если компания не внедряет СМК, необходим переход к процессному менеджменту). ГОСТ Р ИСО 9001-2001 гласит: «Настоящий стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности СМК с целью повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований».

На рисунке показана модель системы менеджмента качества в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2001, основанная на процессном подходе.



Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе

Процессный подход с обозначенными связями между процессами – это каркас современной эффективной компании, а также фундамент и обязательное условие для внедрения СМК.

Система менеджмента качества – это надстройка, базирующаяся на процессном подходе.

Планируемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующи-

ми ресурсами управляют, как процессом. Процессный подход побуждает руководителя определить:

- источники информации о процессе и системе её поступления;
- правила работы и принятия управленческих решений;
- ресурсы, которыми он управляет;

а затем замкнуть цепочку обратной связи управления для достижения наилучших результатов.

Процессный менеджмент, как автопилот, должен обеспечивать автоматическое управление организацией в любых меняющихся условиях.

Но каждый руководитель должен понимать, что процессный менеджмент также не панацея от всех проблем, а одна из важных составляющих УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОЙ РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩЕЙ ЭКСПЛУАТАЦИЕЙ ОБОРУДОВАНИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ И НЕФТЕХИМИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДСТВ НА ОСНОВЕ АСУ БЭР™ КОМПАКС®

А.В. Костюков

Научно-производственный центр «Динамика»

The growth of competition defines the necessity of increase of equipment technical readiness, decrease of maintenance and repair costs, elimination of losses because of the breakdowns and downtimes, increase of run-to-failure – the raise of oil refining productivity. Quality of the product, depth of refining, volume of production output is directly depended on the state of basic technological equipment. Therefore development of the management system for safe maintenance resources saving of oil refining industry is actual. In this article the approaches to increase the information objectivity in the management system for safe maintenance resources saving of oil refining industry by means of integration of production factors state monitoring and selection of diagnostic features tendencies of their change are formulated.

Основными задачами служб предприятия, отвечающих за поддержание производства в рабочем состоянии, являются максимальное увеличение межремонтного пробега оборудования, исключение аварий и простоев из-за отказов, снижение ремонтно-эксплуатационных затрат и потерь путем исключения неэффективных внеплановых и планово-предупредительных ремонтов. Фундаментальными причинами проблем эксплуатации оборудования, определяющих высокие затраты и потери предприятий, являются плохая наблюдаемость реальных процессов деградации оборудования, низкая объективность оценки качества агрегатов и их узлов при производстве, ремонте и в эксплуатации, трудность выявления скрытых ошибок проектирования и монтажа, необъективность оперативного контроля над действиями персонала, ответственного за работоспособность оборудования и ведение технологического процесса.

Многолетний опыт внедрения и эксплуатации систем вибродиагностики, компьютерного мониторинга и автоматической диагностики состояния оборудования КОМПАКС®, под контролем которых находится несколько тысяч единиц оборудования десятков предприятий различных отраслей промышленности, показывает, что тотальный подход к управлению основными фондами предприятий, базирующийся на системе планово-предупредительного обслуживания и ремонта (ППР), не обеспечивает требуемой эффективности их использования.

Значительный износ технологического оборудования, низкая надежность его работы, внеплановые и аварийные остановки производств, высокозатратные и неэффективные принципы организации технического обслуживания и ремонта оборудования (ТОРО) по системе ППР, субъективный контроль качества производства и ремонта оборудования, отсутствие контроля состоя-

ния оборудования в процессе эксплуатации, отрицательное воздействие персонала на состояние оборудования при управлении технологическим процессом – вот основные проблемы, которые невозможно решить, используя традиционный подход к планированию и организации технического обслуживания и ремонта оборудования.

Система ППР, основанная на вероятностных данных производителей о периодичности ТОРО, рассчитанных для неких нормальных условий эксплуатации разнообразного оборудования, не позволяет достоверно определить ни объем, ни наилучший момент времени для проведения мероприятий ТОРО, так как условия эксплуатации одних и тех же типов оборудования в реальном производстве существенно различаются, различаются квалификация и производственная дисциплина персонала на различных предприятиях даже одной отрасли. Все это приводит к тому, что более 2/3 всех ремонтов, проводимых по системе ППР, являются нецелесообразными, а в 30 % случаев даже вредными – ухудшающими состояние ремонтируемого оборудования [1]. Кроме этого, при такой организации ТОРО достаточно высока доля аварийных и внеплановых ремонтов, обуславливающих высокий (до 30 % себестоимости) уровень затрат на ТОРО и существенные потери от простоев и аварий на производстве, достигающих 20 % маржинального дохода.

В связи с широким распространением компьютерных технологий, позволяющих обрабатывать большие массивы данных и автоматизировать планирование ТОРО с учетом данных по диагностике, техническому обслуживанию, ремонту оборудования, данных о фактических отказах оборудования, на рынке появились такие продукты, как CMMS (computerized maintenance management software) и EAM (Enterprise Asset Management). Сущность этих продуктов состоит

в том, что они, используя данные о номенклатуре и составе оборудования, периодичности регламентного ТОРО, параметрах окружающей среды, позволяют с различной степенью вероятности планировать работы по диагностике, техническому обслуживанию и ремонту оборудования, складские запасы запасных частей и прочее. Однако главной проблемой при использовании этих систем является ручной ввод информации при нестабильности параметров окружающей и рабочей среды оборудования. Реальная стоимость такого тотального управления значительно превышает стоимость учитываемого, создавая иллюзию возможности добиться результата. И если паспортизация оборудования силами консультантов по внедрению и массы специалистов предприятия в принципе возможна, то поддержание такой базы в актуальном состоянии на предприятии, насчитывающем десятки тысяч единиц разнообразного оборудования, нереально, что подтверждается многочисленными статьями в прессе и отзывами заказчиков. Реализация системы ППР на таких программных продуктах возможна лишь на небольших и простых по составу технологического оборудования предприятиях из-за большой трудоемкости и субъективности вводимых в систему данных, поэтому более 70 % компаний оценивают результаты внедрения этих продуктов как неудачные, так как при этом подходе к ТОРО также не решаются основные проблемы: непредсказуемость момента утраты оборудованием работоспособности, низкая надежность технологического процесса и значительные потери от простоев в период восстановления его работоспособности, высокие расходы на техническое обслуживание и ремонт из-за неполной выработки оборудованием имеющегося ресурса, высокие административные расходы на ввод и обработку информации.

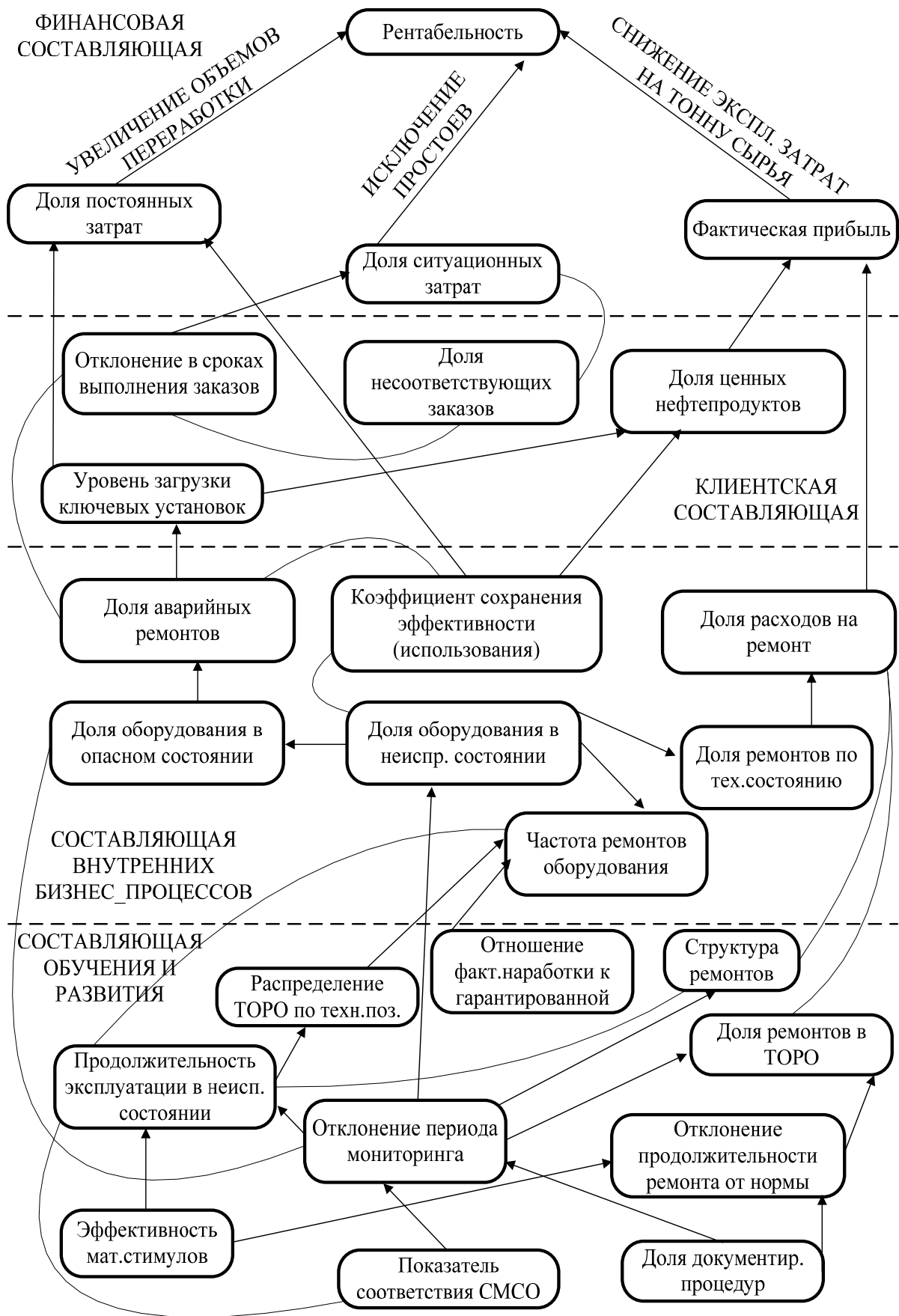
Для эффективного управления основными фондами предприятий предлагается новое уникальное решение – Compac Asset Management™ (САМ™), базирующееся на объективных, целенаправленных и своевременных данных о состоянии оборудования, предоставляемых системами мониторинга КОМПАКС®, объединенными в единую диагностическую сеть предприятия Compac-Net, в совокупности составляющих автоматизированную систему управления безопасной ресурсосберегающей эксплуатацией оборудования АСУ БЭР™ КОМПАКС®.

Подсистема Compac Asset Management™ включает в себя ряд программных продуктов, автоматически формируемых стационарными и мобильными системами мониторинга, публикуемых в реальном времени в диагностической

сети предприятия. Информация в подсистему САМ™ поступает автоматически из следующих программных модулей систем КОМПАКС®: «Монитор», «Тренд», «Журнал механика-электрика», «Журнал событий». В САМ™ включены справочники возможных причин ремонта агрегатов, перечни ремонтных работ и замен, осуществляемых в процессе ТОРО динамического оборудования (электродвигателей, центробежных и поршневых насосов, аппаратов воздушного охлаждения, центробежных и поршневых компрессоров, вентиляторов общеобменного цикла и др.) и статического оборудования (колонн, реакторов, трубопроводов, теплообменников, печей и др.). Такая организация подсистемы позволяет ей автоматически формировать протоколы состояний конкретных единиц оборудования и состояния всего оборудования технологического комплекса, протоколы истории ремонтов со статистикой проведенных работ и замен как по каждой единице оборудования, так и по комплексу в целом, протоколы планирования работ по техническому обслуживанию, срочным и потенциально возможным ремонтам с указанием конкретных дефектов и возможных причин неисправностей оборудования для оценки степени сложности и трудоемкости ремонтно-восстановительных работ.

Кроме того, подсистема САМ™ автоматически формирует абсолютно объективные, основанные на автоматически получаемых из систем мониторинга данных, отчеты о надежности по каждой единице оборудования, по всему оборудованию комплекса, по самому технологическому комплексу. В отчеты включена статистика по целому набору показателей, среди которых показатели отклонения продолжительности ремонтных работ от норматива, структуры ремонтов, распределения мероприятий ТОРО по технологическим позициям, частота ремонтов оборудования, межремонтный период эксплуатации оборудования, межремонтный период эксплуатации технологической установки, коэффициент сохранения эффективности (использования оборудования) и многое другое.

Отчеты и показатели формируются в пяти временных базах от 12 часов до 9 лет, что позволяет управлять основными фондами и производством в целом не только в оперативном режиме, но и в стратегическом плане, опираясь на сбалансированную систему показателей функционирования технологического комплекса, формируемую системой с учетом уровня загрузки технологической установки по отношению к проектной, которая конфигурируется в процессе внедрения в производство подсистемы Compac Asset Management™ (рис.).



Блок-схема сбалансированной системы показателей функционирования технологического комплекса

Основными достоинствами данной подсистемы являются:

– объективность оценки состояния основных производственных фондов благодаря мониторингу состояния оборудования в реальном времени;

– объективность оценки производственной дисциплины и результативности работы персонала технологических комплексов благодаря автоматической подготовке отчетов и протоколов в подсистеме;

– объективность затрат на ТОРО, что выгодно как производственному персоналу, так как нет необходимости доказывать потребность в ремонте оборудования, так и руководителям всех уровней, так как нет необходимости перепроверять информацию от подчиненных о требуемых затратах на ремонт и техническое обслуживание оборудования;

– своевременность и целенаправленность предоставления всех видов отчетов и протоколов в единой диагностической сети на всех уровнях управления предприятием;

– наиболее полное представление данных о проведенных работах и заменах при техническом обслуживании и ремонте оборудования благодаря автоматическому архивированию и хранению данных за любой период до 9 лет;

– существенное облегчение поиска и ликвидации фундаментальных причин отказов оборудования (ошибок проектирования и монтажа, необходимости корректировки технологических

схем и регламентов работы оборудования и персонала) благодаря объективным и своевременным отчетам, включающим в себя необходимые статистические данные и показатели функционирования оборудования и персонала технологических комплексов;

– возможность реализации принципов гибкого бюджетирования и построения сбалансированной системы показателей результативности работы технологических комплексов и предприятия в целом.

Внедрение организационно-экономического механизма управления эксплуатацией оборудования, основанного на АСУ БЭР™ КОМПАКС®, ведет к повышению надежности технологических комплексов и обуславливает переход от системы ППР к эксплуатации оборудования по техническому состоянию в реальном времени, что существенно повышает экономическую эффективность работы предприятия за счет роста межаварийных и межремонтных периодов эксплуатации оборудования, роста использования технологических комплексов до 99 % в год, сокращения затрат на ремонты в 4–6 раз, роста производственной дисциплины и объективности оценок вклада каждого специалиста в результат работы предприятия.

1. Костюков В.Н. Мониторинг безопасности производства. – М.: Машиностроение, 2002. – 224 с.

СТРАТЕГИЯ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

С.А. Люфт

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The policy is capable to result the business concept in achievement of actual competitive advantage which is capable to be saved a long time. That the activity of the company was maximum effective, the chiefs should combine in themselves capacities of the good implementator of policies and skilful specialist on their implementation. Than the policy of the company and is more balanced than more skilfully he will be used, the above probability that the company will reach good result ins to activity.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция, дополненная набором реальных действий, способных привести эту деловую концепцию к достижению реального конкурентного преимущества, сохраняющегося длительное время. Разработка стратегии должна основываться не только на глубоком понимании рынка, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ, но и учитывать принципы, благодаря которым она будет наиболее эффективна. К основным принципам можно отнести следующие [3]:

- перспективность,
- приоритетность,
- реализуемость,
- итеративность (поэтапность),
- комплексность.

Перспективность. Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе компании на протяжении длительного времени. Нужно помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. Более того, их последствия нельзя исправить никакими оперативными методами.

Приоритетность. Выбирая ту или иную стратегию, руководство компании должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Вместе с тем ввиду своей долгосрочности стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство организации всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений, которые, однако, обязательно должны носить осмысленный характер – не следует допускать, чтобы они выходили за рамки согласованной концепции развития компании. Долгосрочная стратегическая линия определяет всю последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех опера-

тивных планов деятельности. И здесь, к сожалению, очень часто происходит сбой: в ситуации, когда необходимо быстро принять решение, текущие интересы часто берут верх над стратегическими, даже несмотря на утвержденный стратегический план. Поэтому уменью следовать разработанной стратегии нужно учиться.

Реализуемость. При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности компании. Цели должны быть достижимыми, а задачи – напряженными, но выполнимыми. Когда компания только внедряет систему стратегического менеджмента, цели можно чуть-чуть снизить, чтобы быть уверенными в возможности их реализации. Очень важно, чтобы механизм заработал. С работающим механизмом можно будет наверстать небольшие потери, возникшие из-за смещения акцента с текущей деятельности на стратегическую. Иными словами, на начальном этапе может возникнуть ощущение, что потраченные на решение стратегических задач время и усилия не окупаются: текущие финансовые результаты ухудшаются, но при этом и долгосрочные цели не достигаются. Поэтому при внедрении стратегического управления очень важно, чтобы менеджеры почувствовали: эта система работает.

Итеративность (поэтапность). Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач осуществляется через реализацию среднесрочных и краткосрочных инициатив. Таким образом, достижение конечной стратегической цели – последовательный многоэтапный процесс, который необходимо постоянно контролировать. Для более эффективного управления реализацией стратегии, как правило, разрабатываются стратегические проекты развития. По каждому из них определяются цели и результаты, составляется план работ, формируется проектная команда, определяется система мотивации и т. д. Принцип итеративности в стратегическом управлении означает еще и необходимость многократного повторного

анализа всего цикла стратегического менеджмента. Компании вынуждены это делать потому, что, к сожалению, в циклическом процессе нет начала. А значит, нельзя точно определить, с чего следует начинать разработку стратегического плана: с анализа или постановки целей. Чтобы определить цель, нужны результаты анализа, чтобы провести анализ, необходимы ориентиры по целям. Единственный способ разорвать этот замкнутый круг – использование итерационного подхода к разработке стратегического плана компании.

Комплексность. Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом изучение внешней среды важнее, хотя и про компанию (внутреннюю среду) забывать нельзя. Надо отслеживать все узкие места, чтобы знать, каким внутренним ресурсом компания сейчас располагает, сможет ли реализовать задуманную стратегию. В то же время необходимо помнить, что, особенно поначалу, она не должна захлебнуться в большом объеме информации, поэтому все ненужное следует сразу же отсекавать, сосредотачиваясь при разработке стратегии только на приоритетных в настоящий момент факторах.

Также необходимо четко определить направления деятельности. Определение направления обычно начинается с оценки возможностей и опасностей, существующих во внешней окружающей среде, включая количество перемен, степень неопределенности ситуации и доступность ресурсов. Также необходимо оценить внутренние достоинства и недостатки, определяя тем самым узкую специализацию компании, способную позволить ей конкурировать с другими предприятиями отрасли. Оценка внутренней среды организации часто включает оценку каждого подразделения; она основана на прошлом опыте работы организации и стиле руководства.

Следующий шаг – это определение миссии и формальных целей путем точного соотнесения возможностей организации с условиями внешней среды. Роль миссии организации состоит в том, что она устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает ее извне. Более того, миссия позволяет сориентировать или же даже подчинить интересы «внутренних» по отношению к организации людей интересам «внешних» людей. Определяя то, для чего создана и существует организация, миссия придает дейст-

виям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше видеть и осознавать не только то, что они должны делать, но и то, для чего они осуществляют свои действия. Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно определенная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана [1].

Как считает Ф. Котлер, миссия должна выработываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой выработывалась философия фирмы, формировался ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация [4].

Далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии – это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию то-

гда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в фиксации набора целей, существует четыре сферы, в которых организации должны устанавливать свои цели: 1) доходы организации, 2) работа с клиентами, 3) потребности и благосостояние сотрудников, 4) социальная ответственность.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;

- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом [1].

Далее необходимо сформировать конструкцию организации – это то, что позволяет управлять процессом, реализовывать стратегию. Направление деятельности организации определяют структура, ориентация на обучение или на производительность, выбор системы информации и контроля, а также производственная технология, кадровая политика, организационная культура и связи с другими организациями. Но нужно помнить, что стратегии часто вырабатываются в организации, структура которой уже сложилась, поэтому существующая структура сдерживает или ограничивает реализацию намеченных целей и стратегии. Однако чаще новые цели и стратегия избираются с учетом потребностей и интересов различных групп, так называемых стейкхолдеров, которые заинтересованы в деятельности компании (таблица 1).

Таблица 1

Основные группы стейкхолдеров и их ожидания

<i>Группа стейкхолдеров</i>	<i>Ожидания стейкхолдеров</i>
Сотрудники	Удовлетворенность, оплата, контроль
Потребители	Высококачественные товары и услуги, цена
Кредиторы	Платежеспособность, финансовые обязательства
Менеджмент	Экономичность, эффективность
Правительство	Соблюдение законов и выполнение распоряжений, честная конкуренция
Профсоюзы	Заработная плата, льготы
Поставщики	Удовлетворенность сделкой, доход от продаж
Собственники и акционеры	Прибыль

Уровень удовлетворенности каждой из таких групп можно считать индикатором эффективности деятельности организации. Необходимо помнить, что иногда интересы отдельных групп в отношении организации вступают между собой в конфликт. Не следует считать, что все группы стейкхолдеров удовлетворят свои нужды в равной степени. Однако если организация не сможет выявить чьи-либо интересы, она не сможет быть эффективной в полной мере [2].

Далее необходимо определить стратегию организации. За основу можно взять стратегии, разработанные на основе исследований Р. Майлза (Raymond Miles) и Ч. Сноу (Charles Snow), в основе которых лежит идея о том, что необходимо разрабатывать стратегии, соответствующие всем вышеперечисленным требованиям. Организациям требуется согласование внутренних характеристик и собственной стратегии с внешней средой. Майлз и Сноу выделяют четыре такие стратегии: поиск, защиту доли рынка, анализ и реагирование. Рассмотрим их подробнее.

1. *Стратегия поиска.* Организация, принявшая стратегию поиск, готова к инновациям, риску, ищет новые возможности и стремится к росту. Стратегия поиска уместна в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности.

2. *Стратегия защиты доли рынка.* Деятельность организации, ориентированной на защиту доли рынка, прямо противоположна деятельности организации-искателя. Она не связана с риском и поиском новых возможностей, а ориентирована на стабильность или даже на сокращение расходов. Цель этой стратегии заключается в сохранении уже существующих потребителей, а не в инновациях или поиске возможностей роста. Первоочередная задача компании,

избравшей этот путь, – обеспечение экономической эффективности и контроль за производством надежных, высококачественных товаров для неизменных потребителей. Стратегия защиты доли рынка может быть успешной в ситуации спада или в стабильном окружении.

3. *Стратегия анализа.* Организация, использующая стратегию анализа, старается поддерживать стабильный бизнес, осуществляя инновации по периферии. Стратегия анализа занимает промежуточное положение между стратегиями поиска и защиты доли рынка. Некоторые продукты могут быть нацелены на стабильную окружающую среду, в которой стратегия экономической эффективности включает удержание существующих потребителей. Другие могут предлагаться новой, более динамичной среде, допускающей возможность роста. Стратегия анализа основана на попытках соблюдения баланса между поддержанием экономической эффективности уже выпускаемых товаров и разработкой новых.

4. *Стратегия реагирования.* На самом деле стратегия реагирования вообще не стратегия. Скорее, организации так реагируют на опасности и возможности единственно с целью приспособиться. При стратегии реагирования топ-менеджеры не разрабатывают долгосрочного плана или не предлагают организации четко сформулированной миссии и цели. Такие организации предпринимая любые действия, отвечающие насущным потребностям. Хотя стратегия реагирования иногда оказывается успешной, она часто может привести к неудаче.

Если соотнести выбранную стратегию и конструкцию организации, то можно отметить, как могут измениться внутренние характеристики организации (таблица 2).

Таблица 2

Стратегия и конструкция организации

<i>Стратегия Майлза и Сноу</i>	<i>Конструкция организации</i>
Стратегия поиск	Ориентация на обучение, гибкая, изменяемая, децентрализованная структура, большие исследовательские возможности
Стратегия защиты доли рынка	Ориентация на экономическую эффективность, централизованная власть и тщательный контроль издержек, акцент на эффективность продукции, строгий контроль, ограниченность полномочий работников
Стратегия анализа	Баланс экономичности и обучения, строгий контроль издержек в сочетании с гибкостью и адаптивностью, установка на экономическую эффективность существующих производственных линий, акцент на творчестве, исследовании и допустимости риска, связанного с инновациями
Стратегия реагирования	Отсутствие ясного подхода, элементы организации могут резко меняться в зависимости от обстоятельств

Стратегия, которую решило использовать руководство, указывает на то, что из всех направлений, имеющихся в распоряжении и возможных для действий, необходимо следовать в выбранном направлении. Не обладая стратегией, руководитель не имеет продуманного курса движения и программы действий для достижения желаемых результатов. Для того чтобы работа компании была максимально эффективной, руководители должны сочетать в себе способности хорошего разработчика стратегий и умелого специалиста по их реализации.

Таким образом, при формировании стратегии организации, опираясь на принципы, необходимо не только разрабатывать иерархию целей и определять миссию организации, но и доводить информацию до сведения сотрудников. Помимо этого, важно проводить анализ внешней

и внутренней среды, выявлять основные группы стейкхолдеров и их ожидания, для того чтобы стратегия была эффективна. А от выбранной стратегии напрямую зависит конструкция организации.

1. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998. – 346 с.

2. *Дафт Р.* Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.

3. *Карпов А.* Стратегический менеджмент: роскошь или средство достижения цели? // Управление компанией. – 2006. – № 2.

4. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: Ростинтэр, 1996. – 704 с.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЛОВОГО ВИЗИТА В ТОРГОВУЮ ТОЧКУ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В FMCG

И.А. Сакович

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Receptions and methods of the organization of sales in sphere FMCG. In detail is considered technology of sequence of business visit to a shop.

Каждая компания FMCG-рынка в своем арсенале имеет различные технологии управления продажами в зависимости от уровня (глубины) сбытовой цепочки. Под уровнем мы подразумеваем контакт между участниками цепочки «производитель – дистрибутор – розничная торговая точка – конечный потребитель».

Успешные компании-производители управляют продажами на каждом уровне, используя различные технологии. Для отношения «производитель – дистрибутор» примером технологии управления продажами может являться архитектура прайс-листа, бонусно-скидочные схемы. Для отношения «производитель – розничная торговая точка» (опосредованно, через дистрибутора) – последовательность делового визита в торговую точку. В отношении «производитель – конечный потребитель» выделим прямую коммуникацию – это может быть телевизионная и радиореклама, рекламные акции; и опосредованную коммуникацию через торговую точку – использование различных рекламных материалов в ней, использование оборудования для продажи.

Остановимся подробнее на последовательности делового визита. Сразу стоит заметить, что прежде всего мы будем говорить о визите в традиционный трейд – это магазины за прилавком, киоски, рыночные павильоны, локальные сети магазинов самообслуживания. С крупными ритейлерами – национальными сетями гипермаркетов и дискаунтеров работа строится в несколько ином ключе. Обусловлено это в первую очередь тем, что на сегодняшний день в России национальные сети не являются преобладающим каналом, а только набирают свою долю. Именно традиционный трейд сейчас генерирует основной объем продаж.

Что такое последовательность делового визита? Конкуренция на рынке FMCG давно привела к тому, что для роста и даже выживания необходимо осуществлять активные продажи. Иными словами, не торговая точка ищет поставщиков и сама обеспечивает наличие продукции, но получает сервис по обеспечению запасов, документацией и доставке необходимых продуктов со стороны дистрибуторов.

Торговый агент является либо сотрудником компании производителя, либо сотрудником дистрибутора (партнера компании-производителя). Торговые агенты посещают торговые точки на определенной территории для осуществления продажи, улучшения дисплея (возможно, достижения доминирующего дисплея), обеспечивают платёжную дисциплину торговой точки.

Последовательность делового визита – это набор действий, которые в определенном порядке должен совершить торговый представитель (агент) для осуществления максимальной продажи в торговую точку в рамках конкретного визита и построения наилучших деловых отношений с ней для достижения максимальных продаж при последующих визитах.

Для наглядности обратимся к опыту и на примерах рассмотрим варианты последовательности делового визита, используемые в FMCG-компаниях, занимающих лидирующие позиции на своих рынках (кондитерском, пивном и табачном).

6-шаговая последовательность делового визита РІОРМА (кондитерская компания). РІОРМА – это аббревиатура, раскрывающая суть каждого шага последовательности визита:

- Р – подготовка (preparation),
- І – приветствие (introduction),
- О – осмотр торговой точки (outlet check),
- Р – презентация (presentation),
- М – мерчендайзинг (merchandising),
- А – администрирование (administration).

Для более глубокого понимания необходимости структуры визита рассмотрим содержание каждого шага.

Итогом подготовки является наличие всего необходимого для достижения целей в течение рабочего дня. Подготовку можно разделить на 3 этапа – дома (свой внешний вид, исправность автомобиля), в офисе (необходимая документация, презентор, образцы продукции, торговое и рекламное оборудование, инструменты и т. д.), перед торговой точкой (вспомнить результаты прошлого визита, поставить цели на данный).

Представление – это фраза, произносимая торговым агентом при входе в торговую точку, которая в течение 15–20 секунд отвечает на вопросы «Кто? Откуда? Зачем?». Иными словами, агент после приветствия называет: 1) свои имя и фамилию; 2) компанию, которую он представляет, перечисляет бренды (достаточно нескольких); 3) цель своего визита в данную торговую точку. Для описываемой последовательности эти три пункта являются обязательными. К обязательным элементам данного этапа, помимо структурных, стоит отнести также ряд поведенческих моментов: позитивный настрой, громкий и четкий голос, визуальный контакт.

Чтобы полнее раскрыть суть этапа «представление», приведем несколько ситуативных элементов. Иногда цель может звучать завуалировано, если сообщение истинной цели поставит ее достижение под сомнение из-за негативного настроения торговой точки. Вместо цели агента на данный визит может звучать результат, который может заинтересовать торговую точку. Простейший пример для отражения сути: вместо «пришел, чтобы поставить свое оборудование» может звучать «пришел, чтобы подчерк-

нуть современность дизайна вашего магазина». На этапе представления, при необходимости, агент должен узнать имя лица, с которым общается, а также имя и должность лица, принимающего решение по конкретному вопросу. Переходом к следующему этапу визита может быть просьба-предупреждение о паузе в общении для проведения осмотра.

Третий этап – осмотр торговой точки. На этом этапе необходимо обратить внимание на ряд пунктов: место продажи продукта; места, в которых продукт будет продаваться лучше; представленность продуктов-конкурентов; остатки продукта и сроки его годности; новинки; общий ассортимент магазина; возможности улучшения дисплея и т. д.

Поскольку в рамках 6-шаговой последовательности мы описываем опыт конкретной компании, то за всеми вышперечисленными довольно расплывчатыми формулировками подразумеваются вполне конкретные пункты. Их уточнение может привести к раскрытию намерений компании, поэтому для обобщения структуры осмотра обратимся к следующей схеме (см. рис. 1).

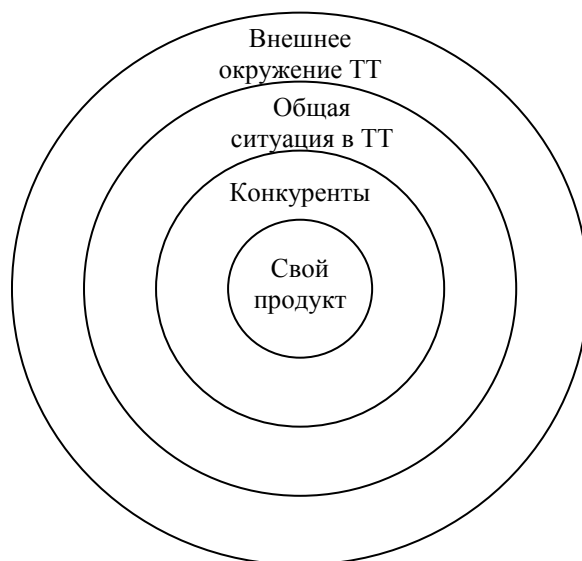


Рис. 1. Структура осмотра торговой точки

В данном случае наиболее подходящее сравнение для этой структуры – лупа. Самое большое внимание необходимо уделять собственному продукту. Из действий конкурентов также можно сделать выводы о ближайших возможностях и опасностях. Общая ситуация в магазине (заполненность полок, качество ремонта, широта ассортимента) и ситуация вокруг магазина (конкурирующие торговые точки, людские потоки, наличие учебных заведений и т. д.) – те параметры, на которые агент повлиять практи-

чески не в силах. Для чего тогда обращать внимание на них? Здесь стоит задуматься, для чего вообще производится осмотр. Осмотр предшествует презентации, и его результатом является подготовленный план презентации с возможными возражениями со стороны торговой точки и аргументами в пользу нашего предложения. Актуально ли наше предложение и цели, которые мы ставили перед торговой точкой также выясняется в ходе осмотра. Если нет, то необходимо провести корректировку целей.

Таким образом, осмотр проводится для корректировки целей и подготовки плана презентации и аргументов.

Под презентацией подразумевается донесение идей, предложений, это шаг, в рамках которого достигаются цели визита. Поэтому мно-

гие неопытные агенты сразу после приветствия без представления и осмотра переходят к презентации, что зачастую приводит к провальному визиту. Кроме того, сама презентация предполагает определенную структуру (рис. 2).

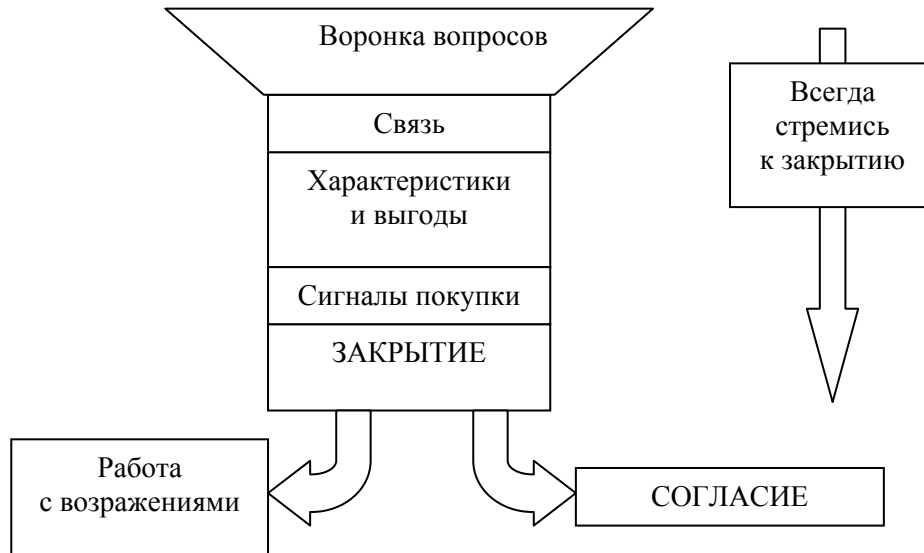


Рис. 2. Структура презентации

Для успеха презентации большую, чем во всех других шагах последовательности делового визита, роль играют поведенческие навыки торгового агента. Тем не менее, следование структуре заметно сокращает путь к цели.

Воронка вопросов позволяет получить нужную информацию и выяснить потребности торговой точки (или сформировать их). Рекомендуется начинать с общего вопроса, далее подводить к тому, что необходимо услышать агенту для проведения последующей продажи (продукта или идеи). Принцип воронки заключается в том, что следующий вопрос строится на основе информации, полученной в предыдущем ответе. Связью может являться проверочный резюмирующий вопрос.

Характеристики и выгоды описывают предложение, идею, продукт, услугу. Характеристика – неоспоримая черта, свойство объекта презентации. Выгода – то, что может для себя извлечь торговая точка из какой-либо характеристики. Выгоды должны соответствовать потребностям, которые удалось выявить с помощью вопросов.

Всегда необходимо помнить о том, что презентация проводится для достижения результата, поэтому при любой возможности необходимо делать закрытие. Любой интерес (может проявляться вербально или невербально) является сигналом покупки. Закрытие – это фраза, произносимая *торговым представителем* в побу-

дительной форме, содержащая в себе конкретное предложение. В ходе презентации может звучать несколько закрытий.

После закрытия следует либо согласие со стороны торговой точки, либо сопротивление. Во втором случае начинается работа с возражениями, которую также рекомендуется совершать по определенной структуре:

- 1) выслушать возражение, присоединиться и согласиться с важностью возражения;
- 2) выявить истинную причину возражений, отсеять ложные;
- 3) привести характеристики и выгоды на данное возражение, выделить компенсирующие факторы;
- 4) нарисовать эмоциональную «картинку»;
- 5) произвести закрытие.

Краткое описание пяти пунктов дает представление о последовательности работы с возражениями, поэтому подробнее на работе с возражениями останавливаться нецелесообразно.

Структура презентации в целом абсолютно логична. Для достижения цели агенту необходимо «перевести» ее на язык клиента, который руководствуется своими интересами. Выяснить их позволяют вопросы. Каким образом предложение агента поможет удовлетворить потребности торговой точки, отвечают характеристики и выгоды. Закрытие резюмирует результат презентации.

Следующий шаг последовательности делового визита – мерчендайзинг. Мерчендайзинг – это комплекс мер по увеличению продаж. Выкладка продукта наиболее привлекательным для конечного потребителя способом, ротация продукта в соответствии со сроками годности помогает торговой точке максимизировать выгоду от сотрудничества с дистрибутором. Большинство FMCG-компаний рекомендуют осуществлять выкладку своего продукта в соответствии с определенной последовательностью – планграммой. Мерчендайзинг следует после презентации, так как в ходе презентации могут быть достигнуты договоренности, которые необходимо будет учесть при построении продуктового дисплея.

Последний шаг последовательности делового визита в торговую точку – администрирование. Это технический шаг, его суть заключается в отражении необходимых данных в отчетах, подписании документов с торговой точкой, записи целей на следующий визит.

Вывод, который можно сделать из анализа содержания каждого из шагов последовательности РЮРМА, – то, что каждый последующий шаг логично взаимосвязан со следующим с точки зрения структуры и содержания: переход к следующему шагу заложен в предыдущем. Каждый шаг (до презентации) обязателен для эффективного и качественного выполнения презентации, а следовательно, и результативного визита.

8-шаговая последовательность визита (пивоваренная компания).

- 1) планирование и подготовка,
- 2) представление,
- 3) осмотр торговой точки,
- 4) корректировка целей,
- 5) презентация,
- 6) мерчендайзинг,
- 7) администрирование,
- 8) оценка визита.

Если посмотреть на структуру 8-шаговой последовательности, то внешне она мало отличается от описанной выше РЮРМА. Однако в зависимости от специфики продукта и процесса покупки конечным потребителем в торговой точке наполнение некоторых шагов меняется. Рассмотрим на конкретном примере.

Так, на этапе осмотра в 8-шаговой последовательности в первую очередь внимание уделяется тому, что изменилось с последнего визита, и поведению покупателей при выборе товара. Поскольку напитки – это одна из самых объемобразующих категорий для торговой точки с

вполне определенными местами продажи, в отличие от импульсного продукта, то анализировать магазин с точки зрения его внешней и внутренней среды необходимость заметно ниже, так как в презентации они играют меньшую роль. Пиво конкурирует в основном с аналогичным товаром, поэтому внимание уделяется конкурентам.

В отличие от РЮРМА в эту последовательность заложен еще один шаг – оценка визита. Этот шаг является элементом саморазвития и самообучения торгового агента.

Таким образом, последовательность, являясь достаточно универсальным инструментом, имеет различное наполнение шагов в соответствии с особенностями культуры компании и продукта.

Стоит рассмотреть последовательность делового визита, которая применяется в одной из табачных компаний (см. таблицу).

На что стоит обратить внимание при анализе данной последовательности?

Во-первых, на рекомендованное временное ограничение каждого шага.

Во-вторых, на каскадирование шагов последовательности. Если в предыдущих последовательностях были сформулированы шаги, а раскрытие содержания каждого шага шло в описательной форме, то здесь каждый этап разбит на подпункты. На практике это означает, что каждый из этих пунктов по стандартам работы торгового представителя должен быть выполнен.

В-третьих, общая логика построения последовательности делового визита в торговую точку сохраняется от компании к компании вне зависимости от категории FMCG.

Рассмотрев практику трех компаний, сделаем выводы, почему компании используют последовательность делового визита и почему она является технологией управления продажами.

1) В последовательности заложены подготовка и анализ ситуации, которые во многом определяют исход презентации, а в итоге и результативность всего визита. Поэтому следование структуре делового визита позволяет достигать максимальных результатов при наличных ресурсах и конкретном уровне развития навыков агента.

2) Опять же четкое знание того, что и в какой последовательности необходимо совершить, позволяет управлять временем. Экономия времени происходит за счет доведения до автоматизма (в некоторой степени) выполнения действий в торговой точке.

Последовательность делового визита (табачная компания)

<i>Этап</i>	<i>Действие</i>
1) Планирование и подготовка – 1 минута	Определить SMART-цель
	Общая информация о ТТ
	Внешний вид
	Рабочая папка
	POS-материалы
	Канцелярские инструменты
2) Проверка состояния ТТ – 1 минута	Внешняя реклама
	Витрина
	Возможности по улучшению
3) Приветствие клиента – 2 минуты	Улыбка, представление, цель
	Имя ключевого лица
	Рукопожатие, комплименты
	Создание благоприятной атмосферы
4) Оценка ТТ – 2 минуты	Что изменилось с последнего визита?
	Активное слушание
	Открытые вопросы, выявление потребности
	Поиск путей решения
	Определение своей роли в процессе решения
	Подготовка плана презентации и аргументации
	Продумать возможные возражения
5) Проверка товарных запасов – 2 минуты	Определение и фиксирование остатков
	Определение необходимого количества для заказа
	Просмотр продукта по срокам годности
	Предварительная сумма заказа
6) Мерчендайзинг – 5 минут	Увеличить площадь под товар
	Сообщать продавцу о достоинствах продукта
	Красиво и удобно расставить товар
	Критические остатки по срокам годности переместить вперед
	Рекламные материалы разместить на лучшем месте
	Увеличить количество фейсингов
	Договориться с продавцом о сохранении и поддержании выкладки
7) Продажа товара и услуг – 2 минуты	Поиск нужного решения
	Подготовка клиента к принятию решения
	Определение причин задержек денег
	Определить заказ
8) Завершение визита – 1 минута	Резюме разговора
	Уход от бизнес-диалога после достижения цели
	Позитивное прощание
9) Администрирование – 1 минута	Заполнить маршрутный лист, бланк заказа
10) Анализ визита – 1 минута	Достигнута цель?
	Что сделано хорошо?
	Что помешало?
	Что сделаю лучше?
	Чем смог помочь клиенту?
	Что компания должна улучшить?
Какие навыки следует развивать?	

3) Работа торговых представителей связана со стрессами, торговые точки, избалованные вниманием агентов, зачастую не понимают, что последние упрощают им жизнь. Однако сегодня тор-

говую точку посещает около 30 агентов в день, и далеко не все из них профессиональны, не все говорят на «языке клиента», преследуя исключительно свои цели. Это приводит к накапливаю-

щелуеу раздражению персонала торговых точек, которое выплескивается на агентов. «Роботизация» торговых представителей последовательностью делового визита позволяет агенту в периоды эмоционального напряжения делать свою работу, задействуя минимальные ресурсы. Следование структуре визита дает агенту чувство «все сделал правильно» при неудачах, помогает сохранять эмоциональную устойчивость.

4) Многократная повторяемость одних и тех же операций в рамках структуры дает возможность использовать опыт, накопленный в предыдущих визитах, применять наиболее действенные и удачные ходы. Кроме того, последовательность

позволяет проще диагностировать наиболее сильные качества агента и находить точки роста как в рамках самоанализа, так и в процессе обучения. При обучении работе новых сотрудников четкая последовательность также упрощает процесс за счет, во-первых, разбиения визита на этапы (осваивать каждый этап по отдельности), во-вторых, за счет того, что все агенты работают по одной схеме и могут передавать ее новым сотрудникам.

5) Последовательность делового визита также является и стандартом работы. Это позволяет оценить работу агента с качественной точки зрения, увязать количественные результаты работы с качеством процесса.

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

М.В. Карелина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The article devoted to balanced scorecard – instrument of strategy realization. This concept allows working out the strategy as a system of interrelated indicators, which let the company to control achievement of financial and nonfinancial goals. The success of balanced scorecard application depends on different internal and external factors.

Сбалансированная система показателей (далее – ССП) появилась в условиях динамичного развития бизнеса, когда многие фирмы, ориентируясь на достижение краткосрочных финансовых показателей, отступали от общей стратегии развития, не уделяя внимания другим стратегически важным параметрам деятельности. Концепция ССП получила широкое распространение на Западе, так как позволяла предприятиям решить ряд актуальных проблем:

1) традиционная зависимость от финансовых показателей;

2) увеличение значимости нематериальных активов;

3) формирующаяся модель риска, связанного с репутацией компании;

4) трудности в процессе реализации стратегии [2, с. 16].

Сбалансированная система показателей позволяет управлять достижением целей компании, руководствуясь ключевыми показателями четырех аспектов деятельности предприятия: финансы, обучение и рост, клиенты, внутренние процессы (рис.).



Взаимосвязь элементов ССП [3, с. 10]

Можно выделить основные этапы разработки сбалансированной системы показателей.

1. Определение цели – согласование, формулирование стратегических целей бизнеса.

2. Определение перспектив, распределения целей по перспективам (финансы, обучение и рост,

клиенты, внутренние процессы). На этом этапе возможно дополнение перспектив, определение их индивидуально для каждой компании.

3. Определение задач, приводящих к достижению целей, распределение их по направлениям деятельности.

4. Установка причинно-следственных связей между целями и задачами.

5. Измерение целей – определение показателей эффективности и их нормативов для каждой задачи.

6. Построение карты взаимосвязанных показателей.

7. Разработка программы по достижению целей и задач – определение мероприятий, выполняемых подразделениями для достижения целей, определение сроков, ответственных, критериев выполнения.

8. Интегрирование ССП с системой бюджетирования и управленческого учета. Определение инструментов сбора и анализа информации о достижении показателей.

9. Пересмотр и корректировка ССП.

Для правильной трактовки концепции ССП и успешного применения системы на практике следует уделить внимание ее особенностям.

- Прежде всего разработка ССП должна проводиться при непосредственном участии руководства. Необходимо постоянное участие, вовлеченность, активная инициатива и поддержка, как при разработке, так и при реализации целей.

- Система показателей – это инструмент реализации целей, позволяющий связать стратегическое и оперативное управление на основе ключевых показателей. При этом основы успешной реализации стратегии закладываются еще на стадии формулирования целей. Если цели определены неверно, их реализация не будет успешной даже при применении ССП.

- Количество показателей не определяет эффективность ССП. Стратегическая карта показателей должна включать только те показатели, которые непосредственно влияют на выполнение стратегии бизнеса.

- Не для всех компаний целесообразно применять ССП. Например, в условиях динамичного изменения среды, на развивающихся рынках крайне сложно управлять, устанавливая стратегические показатели.

- ССП требует ориентации на стратегию всех подразделений: каждый отдел должен вносить свой вклад в реализацию стратегии.

- Сбалансированная система показателей не является самостоятельным инструментом, не требующим применения других управленческих технологий. Как правило, концепция эффективно применяется в условиях отлаженной системы бюджетирования и управленческого учета, а часто и в сочетании с процессным подходом. При этом традиционные методы планирования претерпевают изменения, адаптируются к ССП. Каждая из систем управления служит источником информации для ССП, которые, в свою очередь,

способствуют успешному функционированию других подсистем.

Особое внимание при разработке и внедрении сбалансированной системы показателей следует уделять адаптации к существующей системе управления.

Прежде всего ССП является частью системы стратегического управления. С одной стороны, система показателей детализирует, формализует и позволяет оценить стратегические цели, а с другой стороны, именно стратегическое планирование является основой для разработки стратегических карт и определения показателей. Преимуществом разработки стратегии на основе концепции ССП является комплексная характеристика всех областей деятельности предприятия.

Также ССП взаимодействует с системой бюджетирования: задает основные параметры для бюджетной модели предприятия. Система бюджетирования, в свою очередь, является источником финансовой информации для ССП и обеспечивает распределение финансовых ресурсов компании между различными стратегическими целями. Любые расходы и мероприятия могут быть оценены и проанализированы на предмет соответствия стратегическим целям.

ССП непосредственно связана с системой мотивации персонала. Каждый сотрудник должен понимать, каким является его вклад в реализацию стратегии предприятия. Возможно введение дополнительных стимулов в зависимости от степени достижения стратегических целей.

Кроме того, ССП может стать хорошей основой для делегирования полномочий. В результате внедрения ССП у сотрудников всех подразделений появляется четкое понимание своих обязанностей, выстраивается определенная схема взаимодействия между подразделениями. При этом управление на основе поставленных целей дает еще одно важное преимущество: возможность сотруднику самостоятельно контролировать результаты своей деятельности. Стратегические цели и показатели подразделений могут быть сформулированы в качестве соответствующих разделов должностных инструкций.

Таким образом, сбалансированная система показателей является инструментом реализации стратегии, позволяющим компании развиваться, ориентируясь не только на финансовые показатели. Это является определяющим для успешного развития в стратегической перспективе. Для эффективного применения ССП должна быть адаптирована к особенностям предприятия и интегрирована со всеми системами управления, существующими в компании.

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Hogvath & Partners; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.

2. *Нивен Пол Р.* Диагностика сбалансированной системы показателей. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

3. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2007. – 128 с.

КИТАЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ

Н.А. Попович

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The analysis of Chinese methods of control is a science, which one is interesting to simulate a symbolical reality of Chinese management, to forecast reacting. The Chinese model of control provides capabilities of growth by means of, first of all, mean and specially of small-sized and smallest business. Its potential in the basis is connected to necessity to maintain a planting competition at the maximum unfavorable environmental conditions.

Появившиеся в XIX в. записки священников и купцов (например, «Два года в Се-Чуане, центральном Китае» аббата Люсьена Винерона (*Lucien Vigneron*)) были продолжены вполне научными исследованиями особенностей формирования китайской экономики и государства, такими как классическая работа Э. Балаза (*E. Balazs*) «Небесная бюрократия».

В результате приходится иметь дело с самыми разными позициями, представляющими китайский «стиль управления» в принципиально разных ракурсах. Это могут быть отрывки столетней давности из текста путешественника («Путевой дневник философа» Г. Кайзерлинга (*H. Keyserling*)), личные впечатления автора и резюме его опыта ведения переговоров, комментарии обширных кусков из «Чжуан-цзы», «Ле-цзы», Конфуция или военного канона «Сунь-цзы», обсуждения современных теорий менеджмента, в том числе критический анализ китайских исследований [1]. В. Малявин в своей книге «Китай управляемый. Старый добрый менеджмент» не стремится создать всеобщей «теории Китая», предполагая, что только постижение традиции «во всем ее многообразии» может помочь разобрататься в сложившихся ситуациях.

Западная система управления и организации традиционно отдает приоритет крупным формам производства (они открывают возможности экономии на размерах производства и совокупных издержках, повышая норму и массу прибыли), а китайский вариант исходит из преимуществ малых фирм. Согласно западному подходу, ключевая роль в обеспечении роста производительности труда и рентабельности отводится совершенствованию систем управления и организации производства, опыта и квалификации менеджеров, а по китайской системе (на стадии ее генезиса) этот элемент не прослеживается. По западной концепции управления центральное место отводится обеспечению лояльности работника своей компании. Китайский опыт, в свою очередь, свидетельствует о прямо противоположном подходе. Западная система исходит из необходимости децентрализации управления,

когда важные блоки функций делегируются менеджерам среднего и низшего звена, а также неуправленческому персоналу. Китайский вариант исходит из обратного подхода: чем важнее задача, тем меньше следует делегировать полномочия по ее реализации.

Западные специалисты полагают, что в современных условиях раз в пять лет фирме следует обновлять руководство, особенно его верхний эшелон, чтобы вдохнуть новые идеи, выйти на новые горизонты. В практике китайского менеджмента практикуется прямо противоположный подход, согласно которому возраст рассматривается как символ мудрости и ума предпринимателя, стоящего во главе дела.

Таким образом, китайский менеджмент выступает как антипод западной концепции управления. Для того чтобы понять секреты успехов этой системы, обратимся к принципам подхода управления.

1. *Принцип «исправления имен».* В соответствии с этим принципом конфуцианской философии, процесс управления – это исправление «неправильного» хода вещей и явлений и установление «правильного».

2. *Принцип «открывающихся врат», или цикличности.* Он заключается в том, что реакция руководителя на событие должна соответствовать временному циклу.

3. *Принцип гармонии.* Суть этого принципа заключается в сохранении очень высокого уровня равновесия управляемой системы, что достигается благодаря способности руководителя реагировать на изменения до того, как они начали проявляться.

4. *Принцип опосредованного воздействия.* В Китае руководитель никогда не пытается решать проблему прямо в «лоб», но делает это, как правило, через изменение равновесия в системе.

5. *Принцип «дальновидения».* Этот принцип означает способность делать далеко идущие выводы на основе незначительных признаков.

6. *Принцип нравственных оснований управления.* В Китае большую роль в обществе играют нравственные законы.

7. *Принцип соблюдения ритуалов и иерархии.* Ритуал на Востоке является на протяжении тысячелетий важным идеологическим инструментом власти. Роль ритуала связана с бытовавшими в общественном сознании представлениями о «правильном поведении».

8. *Принцип индивидуального подхода.* В Китае принято подбирать человека под конкретную задачу. Отбор претендентов каждый раз делается по тем качествам, которые требуются для выполнения данного задания.

9. *Принцип личной ответственности.* Принцип личной ответственности связан с использованием в управлении авторитета и личного примера.

10. *Принцип семейственности.* По китайским представлениям, в основе управления чем-либо лежит принцип управления семьей.

11. *Принцип адекватности наград и наказаний.* У китайцев с глубокой древности созданы и существуют по настоящее время четко прописанные и систематизированные уложения о поощрениях и наказаниях.

12. *Принцип «точечного» воздействия на ситуацию* – принцип воздействия на ключевые «точки» ситуации с целью ее изменения с минимальными издержками, как материальными, так и моральными [3].

Главная способность руководителя – это «видение» того, что «тьма вещей» между собой взаимосвязана. Это способность, которую развивает в себе настоящий руководитель, – способность выделять эти связи и понимать то, как они осуществляются. Принцип точечного воздействия на ситуацию предполагает умение находить узловые точки влияния на ситуацию в целом, а затем грамотно и предельно точно воздействовать на них. Несомненно, традиционные черты китайского управления и бизнеса в целом в настоящее время подвергаются испытанию.

Государственная доктрина управления в Китае уходит корнями в учение цзин цзи, понимаемое как возвращение жизни посредством творчества человека-мудреца, нацеленное на гармонию мира ради всего живого, и прежде всего народа. Сегодня сочетание «цзин цзи» означает скорее «экономику» или «политику», но можно понимать его шире – как деятельность правителя, т. е. управление. Тогда ключевыми понятиями

китайского подхода к менеджменту оказываются возвращение жизни, гармония и творчество, а китайский менеджмент можно кратко назвать «гармонизацией всего сущего с целью вспомоществования народу».

Еще одна важнейшая черта китайской культуры, определяющая во многом китайский менеджмент, – это взгляд на мир и отношение ко времени. Во-первых, китайцам свойственно целостное, холистическое восприятие действительности. Во-вторых, важнейшая черта китайского мироощущения – чувство времени, момента. Раз китайский мир «живет тысячью превращений» и в нем нет ничего неизменного, китаец должен уметь различать эти перемены, даже предвосхищать их, следовать им, но быть всегда впереди. Неудивительно тогда, что китайские чиновники и бизнесмены сплошь и рядом трактуют законы, находя «непостоянное в постоянном» и гибко подстраиваясь под любые условия среды. «Мудрость полководца заключается в том, чтобы делать только то, что нельзя делать», – выводит Малявин естественный для китайской культуры парадокс [2]. В том же ряду и еще один секрет успеха – несоответствие между внешней формой и содержанием, замечает автор и приводит древнюю поговорку: «Настоящий человек – тот, кто не показывает себя, а кто показывает себя – тот ненастоящий человек».

Умение выживать в условиях постоянного хаоса отличает китайское мировосприятие, и оно же является залогом стратегического успеха китайцев в мире победившего постмодерна. Но и на этой мысли автор не останавливается, призывая нас начать творить хаос своими руками, создавая условия для творчества, провоцируя рождение новых лидеров, способных прозревать семена перемен будущего и действовать сообразно, превращая хаос в гармонию.

1. *Зенгер Х. фон.* Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия: пер. с нем. – М.: Издат. группа «Прогресс»: Культура, 1995.

2. *Малявин В.* Китайская наука стратегии / сост. В.В. Малявин. – М.: Белые альвы, 1999.

3. *Скрипников С.* Бесовство предпринимательства // Эксперт. – 2006. – № 3. – С. 21.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ

Т.Ю. Стукен

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Effectiveness of job placement's channels on Russian labour market is reviewed in the article. As activities of effectiveness was used frequency of job placements and salary. The conclusion is about influence of using weak social networks on job placement to following salary of employee.

Положение работника на рынке труда напрямую связано не только с характеристиками его индивидуального человеческого капитала, но и с занимаемым рабочим местом, поскольку последнее определяет уровень отдачи от накопленных знаний, умений и навыков. В силу этого определенное значение для изучения рынка труда имеет анализ процесса поиска рабочих мест и изучения каналов, при помощи которых происходит трудоустройство на те или иные рабочие места.

Исследованию каналов трудоустройства на рынке труда посвящен ряд работ теоретического и прикладного характера. В них затрагиваются вопросы, связанные с анализом детерминант, определяющих выбор каналов поиска работы как в целом, так и для отдельных групп, их влияние на результативность поиска работы [3], приводятся сравнительные оценки результативности использования различных каналов трудоустройства с позиций соискателей рабочих мест и работодателей. Результативность оценивается как при помощи объективных показателей (факт трудоустройства, качество подбора) [4], так и на основе субъективных мнений респондентов [1].

Очевидно, что за годы реформ каналы поиска работы российскими работниками претерпели существенные изменения. Среди наиболее очевидных можно назвать снижение значимости института распределения и, как следствие, количества трудоустроившихся по направлениям, полученным по окончании учебного заведения. С другой стороны, появление посредников на рынке труда – службы занятости и рекрутинговых агентств – сформировало новый канал трудоустройства, не характерный для прежней экономической системы. Но изменение каналов трудоустройства не исчерпывается отмеченными обстоятельствами.

Отличительной особенностью экономики России многие исследователи называют слабость формальных институтов рынка труда, а также высокую асимметрию информации. В таких ус-

ловиях, не имея достоверной информации и возможности опереться на закон при защите своих прав, участники сделки в целях минимизации рисков прибегают к использованию социальных сетей, в границах которых циркулирует более надежная и проверенная информация о потенциальных участниках сделки по сравнению с информацией, доступной при использовании официальных каналов. Именно поэтому логично предположить, что трудоустройство, связанное с использованием социальных сетей, является на рынке труда основным.

Вероятно, использование социальных сетей может не только повышать возможность трудоустройства, на что указывают, в частности, работы Г. Холзера [6], Дж. Монтомгери [7], С.Ю. Рощина и К.В. Марковой [3], но и способствовать росту качества занятости. Согласно выводам М. Грановеттера, лица, нашедшие работу при использовании личных связей, получают более высокую заработную плату по сравнению с остальными [2]. По некоторым данным, имеет значение не только использование личных связей, но и сила социальных сетей, вовлеченных в процесс поиска работы. В соответствии с теорией социального капитала включенность в состав открытых социальных сетей и увеличение социальных контактов дает потенциальному работнику преимущества при трудоустройстве. При этом наиболее эффективны слабые социальные сети, которые позволяют индивиду получить информацию о большем числе рабочих мест. Напротив, сильные социальные связи ограничивают возможности получения высокооплачиваемой работы, поскольку в таких сетях циркулирует ограниченная и повторяющаяся информация. Этот вывод подтверждается исследованиями Ю. Эриксона и У. Янси [5]. Согласно их данным, более высокую заработную плату имеют именно работники, получившие свое рабочее место при использовании слабых сетей.

Поскольку российский рынок труда обладает явными отличиями от рынков труда западных стран, имеет смысл проверить, подтверждаются ли эти выводы в России. Согласно сформированному общественному мнению, одним из условий приема на хорошую, высокооплачиваемую работу часто является наличие родственных или дружественных отношений (т. е. включенность в сильные социальные сети).

Кроме того, эффективность сетей во многом зависит от того, какими ресурсами располагает индивид и какие ресурсы имеются в сети. «Сила слабых сетей» на рынке труда определяется возможностью установления связей с лицами, занимающими высокие позиции в профессиональной и должностной иерархии. Поэтому в условиях высокой дистанции власти в РФ можно ожидать выгоды от использования слабых социальных сетей преимущественно для работников относительно высоких должностей и уровней квалификации.

Целью настоящего исследования является оценка эффективности каналов трудоустройства на российском рынке труда. При этом под эффективностью будем понимать не только сам факт трудоустройства, но и качество занятости, основной характеристикой которого является получаемая работником заработная плата.

Достижение цели предполагает решение следующих задач.

1. Сравнительная оценка распространенности использования каналов поиска работы и каналов трудоустройства в зависимости от характеристик работников и рабочих мест. Под первыми мы понимаем все те каналы, к использованию которых индивид прибегал в процессе поиска работы, а под вторыми – те каналы, при помощи которых работником получено нынешнее рабочее место.

2. Анализ различий в оплате труда работников, использовавших различные каналы трудоустройства при контроле индивидуальных характеристик работников и рабочих мест.

Чаще всего в опросах, посвященных проблематике рынка труда, вопрос о способах поиска работы задается лицам, ищущим работу, в результате чего появляется возможность оценить факторы, определяющие выбор каналов и их сочетание, выявить типичные стратегии поиска работы для представителей тех или иных групп населения.

В то же время вопрос о способах получения респондентами нынешней работы чаще всего не задается, в результате чего не представляется возможным узнать, какой из каналов, использованных при поиске работы, оказался для них результативным. Одним из исследований, в

которых содержится информация о способе получения данного рабочего места, является все-российский опрос работников ВЦИОМ, проведенный в конце 2002 – начале 2003 гг., база данных которого доступна для проведения вторичного социально-экономического анализа через архивную программу НИСП. Выборка является репрезентативной для РФ. Поскольку в исследовании принимали участие работники, получившие работу до начала рыночных реформ, было решено ограничить круг подлежащих анализу наблюдений только теми респондентами, которые трудоустроились на свои рабочие места начиная с 1992 г. и позднее, что составило более 800 человек.

В ходе опроса работникам предлагалось ответить на вопрос: «Каким образом Вы нашли свою нынешнюю работу?». Предлагаемые варианты ответов:

- получил направление государственной службы занятости, воспользовался им;
- получил приглашение от руководства предприятия (организации);
- по распределению после окончания учебного заведения;
- помогли родственники, знакомые, друзья;
- нашел работу по объявлению и прошел по конкурсу;
- обратился непосредственно на предприятие и был принят;
- другое.

Несмотря на то, что ряд каналов трудоустройства в исследовании не учтен (например, рекрутинговые агентства), все же возможно идентифицировать наиболее важные каналы и связать их с использованием сетей. Так, вероятно, использование помощи родственников, друзей и знакомых в большей степени соответствует сильной социальной сети, а приглашение руководства предприятия с определенной степенью условности – слабой.

В противовес этому остальные предлагаемые в вопросе каналы трудоустройства не предполагают сколько-нибудь активного вовлечения социальных сетей в процесс получения рабочего места.

Рассматриваемая база не содержит данных по безработным, в результате чего нет возможности сравнить каналы поиска работы и трудоустройства, определяемые по единой методологии. С учетом данного обстоятельства при решении первой задачи нашей работы привлечена открытая часть исследования RLMS за тот же период времени. Положительные ответы на вопросы об отсутствии работы, желании ее найти, поиске работы и готовности приступить к ней позволяют идентифицировать 552 респондента

RLMS в качестве безработных. База содержит также данные по каналам поиска работы, хотя их перечень несколько отличается от рассмотренного ранее.

Необходимо отметить, что используемая в качестве основной база данных опроса работников не позволяет зафиксировать многие важные эффекты, связанные, например, с количеством смен мест работы и каналами трудоустройства на предыдущие рабочие места, в результате чего полученные данные могут оказаться смещенными. Отсутствие информации о причинах трудоустройства на новое рабочее место (сокращение штата, увольнение по собственному желанию и пр.) также накладывает ограничения. В результате использование разных по методологии исследований, ограниченность информации, относительно небольшой объем выборки, невысокая степень детализации каналов поиска работы, возможная смещенность выборки, связанная, среди прочего, с эффектом самоотбора, позволяют рассматривать данное исследование только как поисковое, а его результаты – как предварительные.

Гипотезы исследования:

1. Использование социальных сетей повышает не столько вероятность трудоустройства, сколько способствует улучшению качественных характеристик занятости.

2. Использование социальных сетей детерминировано характеристиками организации и рабочих мест. В большей степени к ним прибегают представители небольших по размеру негосударственных организаций при заполнении рабочих мест среднего и высшего уровня.

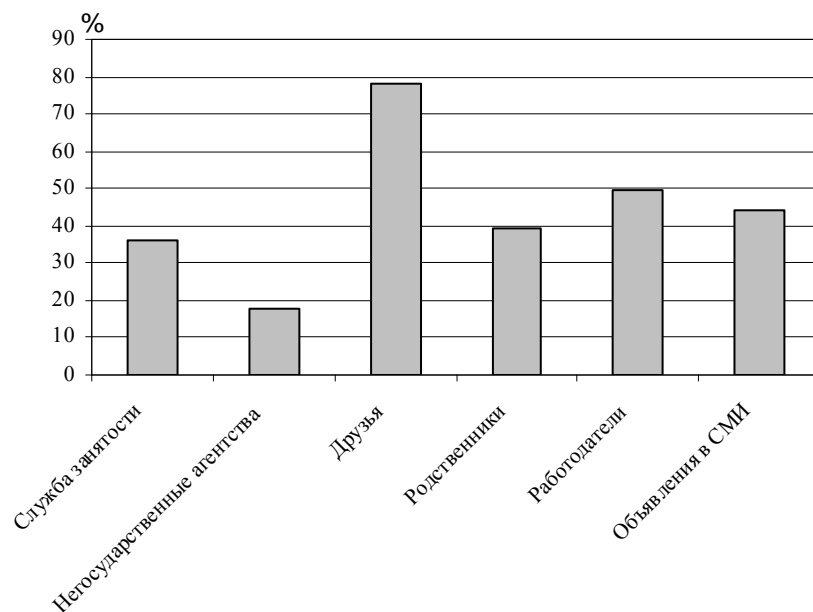
3. Лица, трудоустроившиеся через социальные сети, получают более высокую заработную плату. Этот эффект наиболее отчетливо проявляется при использовании слабых социальных сетей.

Для оценки эффективности трудоустройства посредством социальных сетей нами применены два метода исследования:

1. Deskриптивный анализ использования различных каналов в процессе поиска работы и при трудоустройстве на занимаемое в настоящее время рабочее место в разрезе образования, пола и возраста работника, размера организации и ее формы собственности.

2. Построение уравнений заработной платы минцеровского типа с включением бинарных переменных, обозначающих каналы трудоустройства (сильные сети, слабые сети, без использования сетей), с целью оценить влияние каналов трудоустройства на заработную плату. Контрольные переменные: уровень образования, стаж, пол, возраст, занимаемая должность, форма собственности организации, размер организации, место жительства.

Обратимся к полученным результатам. Как свидетельствуют данные RLMS (см. рис.), основная часть безработных активно использует несколько каналов поиска работы, их среднее количество составляет 2,66. Лидирующие позиции принадлежат использованию сетей. Так, к помощи друзей прибегает 78,3 % опрошенных, в то время как частота использования формальных каналов (служба занятости и негосударственные агентства) – самая низкая. К ним обращаются 36,2 и 17,8 % безработных соответственно.



*Использование каналов поиска работы безработными
(в процентах от общей численности безработных)*

Сравнивая эти данные с итогами опроса занятых работников, можно проследить, какой из используемых каналов в итоге оказался результативным. Для сопоставимости данных в таблице приведены данные, относящиеся к лицам, чей стаж работы в организации не превышает двух лет (303 чел.). Как видно из таблицы 1., получен-

ные данные не позволяют однозначно сделать выводы об эффективности либо неэффективности использования сетей при трудоустройстве. Так, например, минимальная и максимальная эффективность свойственна каналам, не предполагающим использования сетей: обращения в службу занятости и к работодателям.

Таблица 1

Сравнительная оценка частоты использования каналов при поиске работы и трудоустройстве

Каналы поиска работы и трудоустройства	Частота канала, %		Эффективность канала*
	при поиске работы	при трудоустройстве	
Обращение в службу занятости	36,2	7,92	0,219
Обращение в негосударственные агентства	17,8	—**	—
Обращение к друзьям	78,3	29,7	0,252
Обращение к родственникам	39,5		
Обращение к работодателям	49,8	36,96	0,742
Использование объявлений в СМИ	44,2	12,21	0,276
Направление после окончания учебного заведения		0,33	—
Приглашение работодателя	—	11,22	—
Другое		1,65	—

* Определяется как отношение частоты использования канала при трудоустройстве к частоте использования канала при поиске работы.

** Нет данных в связи с различным перечнем каналов в исследованиях.

Каналы трудоустройства во многом детерминированы характеристиками работников и рабочих мест. Так, например, приглашение руководства предприятия значительно чаще встречается у работников с высшим образованием (21,2 %). В то же время удельный вес трудоустроившихся посредством прямого обращения на предприятие или при помощи родственников и друзей практически не различается по образовательным группам.

Мужчины значительно чаще женщин находят работу при непосредственном обращении на предприятие (43,8 против 29,1 %) и несколько чаще – по объявлениям (14,8 и 9,2 % соответственно). В то же время обращение в службу занятости более характерно для женщин (11,4 против 4,9 %). Неформальные каналы трудоустройства также используются ими чаще. К родственникам и знакомым прибегают более трети женщин (34,8 %) и чуть более четверти мужчин (27,3 %). Приглашение руководства предприятия как канал трудоустройства также более характерно для женщин (13,5 % против 9,3 % у мужчин).

Лица старше 45 лет чаще других находят работу через службу занятости (13,2 %), несколько реже получают приглашения от работодателя (7,55 %) и находят работу по объявлениям (9,4 %). Каналы трудоустройства других возрастных групп существенно не отличаются от средних.

Использование сетей широко практикуют как государственные, так и частные предприятия. Но если первые отдают предпочтение кандидатам, нашедшим работу при помощи родственников и друзей (35,1 против 26,9 %), то вторые – приглашению руководства предприятий (13,5 и 2,7 % соответственно). Схожие тенденции отмечаются и при анализе каналов трудоустройства в зависимости от размеров предприятий. Организации с численностью персонала до 100 и от 101 до 500 человек отдают предпочтение приглашению кандидатов на работу (11,8–15,1 % всех трудоустройств). Предприятия с численностью более 500 человек используют этот канал реже (4,0 %), предпочитая ему наем через знакомых и родственников (40,1 против 26,2 – 26,5 %).

Обратимся к проверке второй гипотезы исследования о влиянии канала трудоустройства на размер заработной платы (таблица 2). В каче-

стве зависимой переменной выступает натуральный логарифм месячной заработной платы.

Таблица 2

Оценка уравнения заработной платы

<i>Фактор</i>	<i>Коэффициент регрессии</i>	<i>Уровень значимости</i>
Константа	7,748	0,000
Возраст работника		
25–45 лет	ref.	
до 25 лет	–0,103	0,045
старше 45 лет	–0,006	0,901
Пол работника		
женский	ref.	
мужской	0,322	0,000
Уровень образования		
общее среднее образование и ниже	ref.	
среднее профессиональное образование	0,047	0,412
начальное профессиональное образование	–0,037	0,519
высшее профессиональное образование	0,116	0,090
Стаж работы организации		
до 1 года	ref.	
1 год	0,014	0,826
2–3 года	0,084	0,138
4–5 лет	0,014	0,837
6–10 лет	0,036	0,565
Занимаемая должность		
Рабочий	ref.	
Руководитель	0,495	0,000
Специалист	0,177	0,001
Наличие профсоюзной организации		
нет	ref.	
есть	–0,029	0,493
Форма собственности организации		
государственная или муниципальная	ref.	
частная	0,0681	0,182
Численность персонала		
более 500 чел.	ref.	
до 100 чел.	–0,208	0,000
101–500 чел.	–0,069	0,169
Каналы трудоустройства в организацию		
без использования социальных сетей	ref.	
помощь родственников и знакомых (сильные сети)	0,046	0,278
приглашение руководства предприятия (слабые сети)	0,114	0,073
R ²	0,179	
N	811	

Приведенные расчеты, сделанные при контроле существенных факторов, определяющих влияние заработной платы, показывают, что каналы трудоустройства действительно оказывают определенное влияние на уровень заработ-

ной платы российских работников. При этом не обнаружено статистически значимого различия в зарплатах работников, трудоустроившихся при помощи родственников и друзей, с одной стороны, и без использования социальных сетей

– с другой. Однако слабые социальные сети как канал трудоустройства оказывают положительное влияние на заработки. При прочих равных условиях, трудоустройство с их помощью увеличивает заработную плату работников в среднем в $\exp(0,114) = 1,121$ раза или на 12,1 % ($p < 0,1$) по сравнению с референтной группой.

Таким образом, российский рынок труда в рассматриваемом аспекте оказывается весьма близок к рынкам развитых стран, а утверждения о завышенном влиянии знакомств и родственных связей на положение работника не находят подтверждения при анализе эмпирических данных.

1. Государственные и частные службы занятости на рынке труда. Исследование эффективности формальных посредников при трудоустройстве / под ред. В. Кабиной, И. Козиной. – М.: РОССПЭН, 2000. – 192 с.

2. Грановеттер М. Социологические и экономические подходы к анализу рынка труда: социоструктурный взгляд // Западная экономи-

ческая социология: Хрестоматия современной классики / сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. – М.: РОССПЭН, 2004. – С. 369–400.

3. Роцин С.Ю., Маркова К.В. Выбор каналов поиска работы на российском рынке труда. – М.: ЕЕRC, 2004. – 66 с.

4. Якубович В. Институты, социальные сети и рыночный обмен: подбор работников и рабочих мест в России // Экономическая социология: новые подходы к институциональному и сетевому анализу. – М.: РОССПЭН, 2002. – С. 210–251.

5. Ericksen E., Yancey W. The Locus of Strong Ties. Mimeo. Department of sociology. – Temple University, Philadelphia, 1980.

6. Holzer H.J Search Methods Use by Unemployed Youth // Journal of Labor Economics. – 1988. – № 6 (1). – P. 1–20.

7. Montgomery J.D. Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis // American Economic Review. – 1991. – № 81. – P. 1408–1418.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА РЕГИОНА

Ю.В. Привалова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The methodical bases of the estimation competency participant regional management contest are offered. The competencies of the execution of classical function of management are described in publication are complemented by competencies of business activity and level of management pride. According to chosen competencies are presented the collections of the criterions and indicators of the estimation.

Управленческий персонал играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности и достижении стратегических целей развития как отдельно взятого предприятия, так и региона. В этой связи задача оценки и развития ключевых компетенций управленческого персонала градообразующих предприятий региона приобретает особую актуальность. Если на уровне предприятия уже сложились подходы к решению обозначенной задачи, то в региональном аспекте пока еще осуществляется поиск наиболее адекватных интересам развития региона форм, методов и инструментов оценки управленческого персонала.

В качестве эффективного инструмента оценки кадров управления на уровне региона зарекомендовали себя профессиональные управленческие конкурсы. Такого рода конкурс представляет собой разработанную на определенной методической основе процедуру по оценке профессиональных, деловых и личностных качеств конкурсантов, продемонстрировавших высокие достижения или имеющих для этого потенциал, как правило, с целью установления их рейтинга с сопутствующей мотивацией и стимулированием. Важными результатами региональных управленческих конкурсов является формирование кадрового резерва региона, замещение вакансий из числа победителей, выделение «золотого кадрового фонда». Многие конкурсы способствуют постановке имеющихся проблем и выработке мер по их преодолению, а именно созданию в регионе условий для профессионального развития управленческого персонала.

Вместе с тем накопленный опыт проведения конкурсов и личное участие в их организации автора позволяют говорить о необходимости совершенствования методики оценки конкурсантов, в частности, критериев оценки. Сложившиеся и представленные в публикациях подходы к выделению управленческих компетенций и их критериев не в полной мере подходят под особенности оценки управленцев региона – участников конкурсов.

Критерии для всех управленцев предлагается разделить на три группы:

1) критерии, характеризующие профессиональные качества управленца, назовем их критерии «профессионального менеджера»;

2) критерии, позволяющие оценить способность двигаться во внешней сфере, или критерии «управленца-предпринимателя»;

3) критерии, характеризующие уровень амбиций, без наличия которых отсутствует стремление к развитию, карьере, достижению. Поэтому дадим им условное название – критерии «развивающегося управленца».

Первая группа критериев («профессиональный менеджер») характеризует:

- способности менеджера управлять другими людьми (подчиненными),
- знания основных технологий современного менеджмента,
- знания соответствующей сферы деятельности.

Вторая группа критериев («управленец-предприниматель») характеризует:

- стратегическое видение управленца;
- способности действовать в неопределенной ситуации;
- способности и умения создавать новые сферы деятельности, новые схемы (системы) организации деятельности;
- способности формировать и поддерживать необходимые коммуникации во внешней среде и т. д.

То есть первая группа критериев позволяет оценить менеджера: как он действует внутри организации, как он организует свою деятельность и деятельность других людей. Вторая группа критериев позволяет увидеть управленца как «игрока более широкого пространства», где встречаются конкуренты, партнеры, другие внешние субъекты деятельности, позволяет увидеть и определить способность управленца менять ситуацию в условиях неопределенности, вносить свои коррективы, строить свою стратегию и ее реализовывать.

Таким образом, считаем актуальным, особенно с точки зрения регионального аспекта, проведение различий между профессиональными и предпринимательскими качествами управленцев. На уровне предприятия, как правило, оцениваются потенциал и результаты выполнения функций управленческих и узкопрофессиональных, специальных. На уровне региона большую значимость приобретают функции предпринимательские, построения внешних коммуникативных связей, участия в организации региональной управленческой среды, управленческих сообществ. Связано это с тем, что управленец выполняет разные роли, приоритетность которых на разных уровнях может меняться. Если на уровне предприятия важны управленец-руководитель, управленец-профессионал и другие, то на региональном уровне – управленец-предприниматель, управленец-региональный экономический субъект.

Третья группа критериев связана с амбициями. Данное понятие трактуется в российских словарях и часто применяется в оборотах речи с негативным оттенком как обостренное самолюбие, претензии, повышенная обидчивость. Но это качество может быть рассмотрено и в положительном аспекте. В частности, амбиции отражают уровень притязаний личности на карьерный рост, профессиональное и личностное развитие, признание в среде. Высокий уровень амбиций следует считать позитивным качеством, если он обоснован имеющимся у человека потенциалом, его способностями, квалификацией и пр.

Выделение критериев, связанных с амбициями конкурсантов, обусловлено тем, что часто по результатам предварительной оценки потенциала, способностей управленец попадает в первую десятку, но при этом он не занимает той позиции в организации или обществе, которую мог бы занимать. Так, после проведенного анализа управленческого движения финалистов конкурсов с 1999 по 2007 г. было выявлено, что не все те, кто вошел в десятку сильнейших, смогли или захотели двинуться по карьерной лестнице либо создавать и реализовывать собственные проекты. Это связано с системой мотивации и с амбициями.

Для оценки амбиций и мотивации важно оценить:

- отношение к деятельности (мотивация);
- ролевую модель, позиционирование себя.

Отношение к деятельности отражает доминирующую ориентацию человека:

а) на результат – мотивация по типу «деятель», «двигатель»;

б) на удовлетворительное отношение руководителя (в ситуации конкурса – жюри) – мотивация по типу «карьерист»;

в) на работу над собой (увлечение, хобби) – мотивация по типу «игрок»;

г) на процесс, заинтересованность в содержательном движении – мотивация по типу «методист».

Ролевая модель отражает амбиции человека, его стремление к чему-либо, проявляемую при этом настойчивость. Она также задает мотивацию и способность управленца занимать определенную позицию в обществе, в данной организации, группе. В управленческих конкурсах предлагается использовать следующую классификацию ролевых моделей:

- «пассивный исполнитель» – действует и мыслит в рамках своего отдела, проекта, выполняет предписанные задачи;

- «активный исполнитель» – присутствует стремление знать больше и активно действовать для достижения поставленных ему задач, целей;

- «менеджер-партнер» – как правило, участник управленческой команды, отвечающий за свою сферу деятельности (функциональный менеджер) – активный деятель, закрывающий свою часть работы по достижению совместных целей;

- «менеджер-предприниматель (управленец)» – имеет стратегическое видение, видит «картинку целиком», стремится ее изменить для достижения своих, самостоятельно выработанных предпринимательских целей.

Эти ролевые модели можно рассматривать и как ступени развития управленца, которые учитывают все три группы ранее выделенных критериев (таблица 1). В ходе оценки сам управленец, а также оценивающие его субъекты могут определить, на какой ступени развития он находится и что требуется в перспективе развивать. При этом критерии оценки менеджеров следует рассматривать нарастающим итогом для каждой последующей категории. Так, например, критерии оценки «активного исполнителя» будут включать критерии оценки и «пассивного исполнителя», и «активного исполнителя».

Таким образом, оценка управленца как классического менеджера должна быть дополнена оценкой его предпринимательских способностей и уровня амбиций. Под каждую совокупность критериев разрабатывается определенный набор эмпирических оценочных индикаторов и методов их диагностики. В таблицах 2 и 3 приведены примеры индикаторов оценки предпринимательских способностей и уровня амбиций конкурсантов, которые устанавливаются в процессе осуществления технологии Assessment Center.

Таблица 1

Группы критериев оценки управленцев

<i>Рольевая позиция</i>	<i>Классические менеджерские способности</i>	<i>Предпринимательские способности</i>	<i>Амбиции</i>
«Пассивный исполнитель»	Понимание поставленных задач, способность планировать и проектировать. Понимание устройства данной сферы бизнеса. Организация работы подразделения под поставленную задачу, распределение задач между сотрудниками	Поддержание и значительное развитие технологий внутренних процессов фирмы	Ориентация на деловой успех подразделения, на удовлетворительное отношение руководителя. Отработка внутренних связей в организации
«Активный исполнитель»	Проявление инициативы в рамках поставленной задачи. Умение использовать ресурсы и аргументировать их привлечение. Способность работать с информацией	Целеустремленность, работа на результат	Мотивация к достижению. Свобода маневра внутри фирмы. Ориентация на удовлетворительное отношение руководителя и работу над собой
«Менеджер-партнер»	Принятие решение из принципа разумности и достаточности. Знание практического менеджмента, способность технологизировать процессы деятельности, постановка организационной системы. Командная сплоченность, корпоративность. Коммуникатор, конструктивный переговорщик	Креативность и способность к инновациям. Удерживает идею проекта, двигает проект. Системное и стратегическое мышление. Способности и умения создавать новые сферы деятельности, новые схемы (системы) организации деятельности	Ставка на свою команду. Много новых замыслов. Ориентация на результат либо на содержательную проработку деятельности / проекта
«Менеджер-предприниматель»	Лидерство (организация и побуждение других к достижению результата). Инновационность и гибкость (нахождение свежих и оригинальных решений), адаптивность к изменениям	Способности к организации внешних людей. Многозадачность. Способность выделения и удержания стратегии, стратегическое видение. Способность действовать в неопределенной ситуации	Свобода маневра вне фирмы, рисковое деловое поведение. Ставка на свои действия. Поиск новых возможностей. Тип «двигатель», ориентация на результат и глубокую проработку деятельности

Таблица 2

Критерии и индикаторы предпринимательских способностей управленцев

<i>Критерий</i>	<i>Индикаторы</i>
Способность выделения и удержания стратегии	Генератор идей; способен восстановить картинку целиком столько раз, сколько потребуется; удерживает идею проекта, двигает проект; придумывает и предлагает следующий шаг; видит на несколько шагов вперед
Способность действовать в неопределенной ситуации	Анализирует ситуацию; не циклится на проблеме, делает шаги, действует, не сидит на месте; способен работать с несколькими проектами одновременно; не переводит проблемы на других, решает сам
Способность и умения создавать новые сферы деятельности, новые схемы (системы) организации деятельности, новые структуры	Рефлексивность (обучаемость); способен менять сферу деятельности, переключаться; схематизирует предложенные идеи, переводит в организационную и/или проектную деятельность; не боится создавать новые структуры, вводить новые понятия
Создание и отработка внешних связей	Управляет людьми, не находящимися у него в прямом подчинении; дипломат, конструктивный переговорщик, приводит разговор к определенным договоренностям с выгодами для себя и позитивным отношением партнеров; неконкурентен, занимается делом, а не выяснением отношений

Таблица 3

Критерии и индикаторы оценки амбиций и мотивации управленцев

<i>Критерий</i>	<i>Индикаторы</i>
Отношение к деятельности	Ориентация на результат; ориентация на удовлетворительное отношение руководителя (жюри); ориентация на самого себя и свои достижения; ориентация на процесс
Оценка настойчивости, «внутреннего импульса»	Прилагает волевые усилия (стремится); успешно осуществляет (может); делает с желанием (хочет); принимает обязанность как неизбежное (обязан)
Позиционирование себя (ролевая модель)	Подчиняется / не подчиняется группе / лидеру; действует и мыслит в рамках проекта, поставленной задачи; присутствует стремление знать больше и активно действовать для достижения поставленной задачи; активный деятель, прорабатывает проект; видит картинку целиком и направляет работу группы в собственных целях

Таким образом, представленная комплексная оценка, учитывающая расширение традиционных функций управления и дополнение их предпринимательскими функциями, а также

подчеркивающая значимость мотивационного потенциала, наиболее подходит задачам диагностики и развития управленческого персонала региона.

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

М.Н. Белозерова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

It is important for dynamically developing companies to keep the high quality of client servicing. Elaboration and introduction of service standard can emerge as one of the methods of solving this problem. In the article the author suggests an algorithm of elaboration of communication standards and instruments of their introduction.

В настоящее время в условиях жесткой конкурентной борьбы компании понимают, что ключевую роль в развитии бизнеса и получении прибыли играет построение взаимоотношений с клиентами. Тема клиентоориентированности актуальна для всех сфер, и успеха добиваются те компании, которые фокусируют свое внимание на клиентах, совершенствуя каждый этап работы с ними.

Среди наиболее значимых мероприятий, направленных на создание клиентоориентированной компании, можно отметить следующие:

- создание качественной системы коммуникаций с клиентами, которая включает в себя проведение анкетирования и интервью для получения обратной связи, создание горячей линии, поздравление клиентов с праздниками, информирование о новых продуктах и изменениях в компании и др.;

- наличие обратной связи от персонала, который может оперативно отреагировать на изменяющиеся потребности клиентов;

- создание условий для удержания персонала, так как у многих клиентов устанавливается необходимый уровень комфорта во время взаимодействия с одним и тем же специалистом (менеджером по продажам, управляющим банка, координатором проекта и т. д.), и в случае их ухода можно потерять клиента;

- инвестирование в технологии, которые необходимы клиентскому сервису;

- развитие и поддержание корпоративных стандартов обслуживания клиентов и т. д.

Стандарт обслуживания – обязательные правила общения в типичных ситуациях взаимодействия с клиентами. При этом стандарты могут описывать правила общения при непосредственном контакте с клиентом, по телефону, при работе с возвратами и др.

За рубежом стандартам обслуживания большое внимание уделяется. Так, например, в известной сети ресторанов быстрого обслуживания «МакДональдс» в любой точке мира клиенту всегда скажут «Добрый день! Что будете заказывать?» вне зависимости от того настрое-

ния, с которым пришел покупатель. В нашей стране в последние годы передовые компании уделяют внимание данному вопросу, но до сих пор нет четкого алгоритма разработки и внедрения стандартов. Однако именно стандарты обслуживания позволяют сделать бренд компании узнаваемым, в них прописывается очередность действий для сотрудников, и они служат неоценимым «помощником» персоналу контактных зон при продаже товаров или услуг. В данной статье автор предлагает алгоритм разработки стандартов общения и инструменты их внедрения.

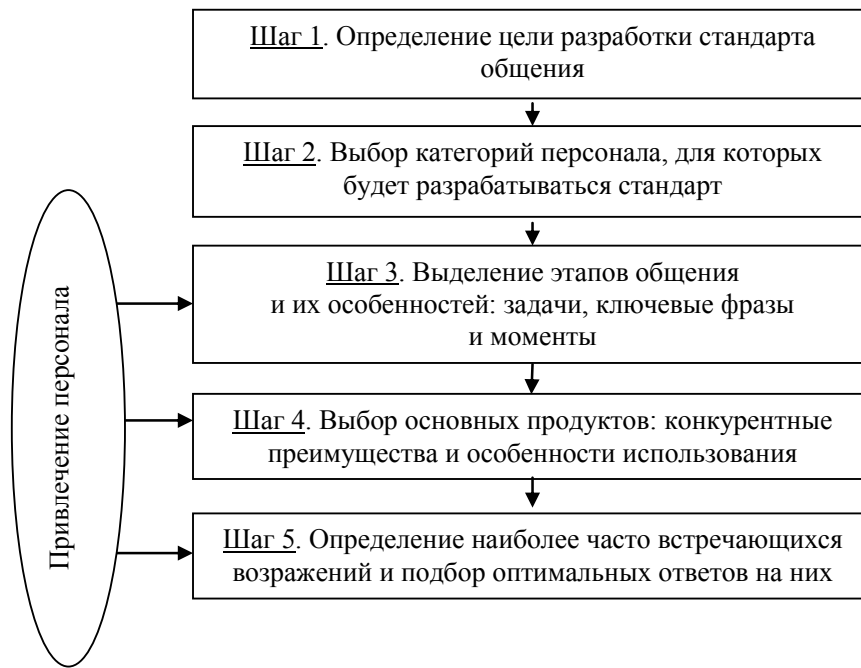
В процессе разработки стандартов можно выделить пять шагов (рис.). На первом определяется цель разработки стандарта общения. Она может быть сформулирована следующим образом: «выделение ключевых этапов в процессе общения с клиентами и обязательных правил в типичных ситуациях взаимодействия с ними».

На втором шаге определяются категории персонала, для которых планируется разработать стандарт, например, для коммерческого банка это могут быть кредитные эксперты, менеджеры по привлечению, специалисты call-center, операционисты, специалисты технической поддержки и др.

Третий шаг предполагает выделение этапов общения, которых, как правило, пять:

- установление контакта,
- выяснение потребности,
- проведение презентации,
- работа с возражениями,
- завершение контакта.

Кроме этого, данный шаг предполагает рассмотрение особенностей каждого этапа, что включает в себя выделение задач, ключевых моментов и фраз. Отметим, что данной работе может оказать помощь литература по деловому общению, так как этот шаг предполагает описание психологического аспекта общения. Единственное, в чем можно проявить творчество, это написание ключевых фраз, которые будут являться «изюминкой» компании. В таблице приведен пример описания особенностей каждого этапа.



Алгоритм разработки стандартов общения для специалистов контактных зон

Особенности этапов общения клиентов

Этап	Задачи этапа	Ключевые моменты	Ключевая фраза
Установление контакта	1. Произвести хорошее впечатление. 2. Установить атмосферу гармонии и доверия. 3. Привлечь внимание и интерес	1. Приветствие. 2. Мимика, открытые жесты, улыбка, зрительный контакт. 3. Внешний вид	Добрый день (добрый вечер, доброе утро)
Выяснение потребности	1. Определить тип партнера. 2. Выяснить потребность партнера. 3. Проверить правильность понимания потребности партнера. 4. Определить возможные возражения со стороны партнера	1. Умение слушать. 2. Использование техник активного слушания	В зависимости от потребности клиента
Проведение презентации	1. Представить полную информацию о продукте на «доступном языке». 2. Показать конкурентные преимущества продукта	1. Громкость голоса. 2. Контроль уровня восприятия с помощью вопросов («Необходимо ли что-то уточнить?», «Есть ли у вас ко мне вопросы?»). 3. Учет особенностей презентации продукта	Этот вариант имеет несколько преимуществ для вас... (перечисление преимуществ)
Работа с возражениями	1. Уважительно и внимательно относиться к возражениям клиента. 2. Присоединиться к возражению, позитивно ответить на него. 3. Найти наиболее оптимальный вариант ответа на возражение	1. Умение принимать точку зрения клиента. 2. Умение позитивно реагировать на возражения. 3. Умение рассматривать любое возражение как помощь в работе	Я вас понимаю; Я с вами согласна
Завершение контакта	1. Снять нерешительность у клиента. 2. Получить обратную связь. 3. Оформить документы или договориться о встрече	1. Оставить благоприятное впечатление. 2. Установить контакт для продолжения отношений	Всего доброго; До свидания; Мы вас ждем с документами; Вот моя визитная карточка, в случае появления вопросов – звоните, пожалуйста

Четвертый шаг включает выбор основных продуктов, по которым персонал консультирует клиентов, выделение конкурентных преимуществ и описание особенностей использования каждого из них.

Конкурентные преимущества могут быть как общие для всех продуктов, так и частные. Например, общие преимущества для банковских продуктов филиала ОПСБ ОАО «ОТП Банк»: широкая сеть, удобный график работы офисов, надежность; частные преимущества пластиковой карты «Золотая корона»: сохранность денег, блокировка карты в случае потери или кражи, широкая сеть банкоматов, возможность оплаты во многих магазинах города, возможность получения скидок.

В особенностях использования продукта должно быть отражено то, на что сотрудникам нужно обязательно обратить внимание. Это позволит минимизировать ошибки при консультации клиента. Так, например, в филиале ОПСБ ОАО «ОТП Банк» при открытии клиентом вклада сотрудник должен сделать акценты на нескольких моментах:

- минимальная сумма, необходимая для открытия вклада;
- срок, на который открывается вклад;
- возможность пополнения и минимальная сумма пополнения;
- наличие автоматического переоформления;
- существование капитализации процентов по вкладу (причисление 1-го числа каждого месяца процентов к сумме вклада);
- возможность снятия начисленной суммы процентов;
- наличие налога на проценты в случае, если процент по вкладу выше ставки рефинансирования.

На пятом этапе определяются наиболее часто встречающиеся возражения со стороны клиентов и подбираются варианты ответов на них,

что приводит к стандартизации ответов и исключению ошибок персонала.

Отметим, что очень важно к составлению стандартов привлекать персонал, для которого они разрабатываются. Это позволит избежать сопротивления при их внедрении. Вовлечение сотрудников можно реализовать несколькими способами: организовать опрос или круглый стол; использовать материалы тренингов, проводимых для персонала. Кроме этого, стандарты обслуживания нужно согласовать с бизнес-подразделениями, отвечающими за тот или иной продукт, что позволит их дополнить и скорректировать неточности.

После разработки стандартов начинается этап их внедрения, на котором важным является то, как их будут преподносить. Инструментами внедрения могут выступать семинары и тренинги, дистанционное обучение, премирование лучших сотрудников, опубликование информации в корпоративной газете. Кроме этого, можно проводить викторины среди сотрудников на знание стандартов, а также необходимо проводить обучение новых сотрудников.

Для проверки соблюдения персоналом стандартов можно использовать методику «тайный посетитель», которая предполагает оценку персонала с помощью «подставных» клиентов. Данный метод, во-первых, будет способствовать появлению духа соревнования; во-вторых, персонал получит информацию о том, в каком направлении необходимо совершенствоваться; в-третьих, вероятность присутствия «тайного посетителя» повысит мотивацию для исполнения стандартов.

Итак, разработка и внедрение стандартов обслуживания неизбежны для любой компании, ориентированной на клиента. Правильно разработанные и реализуемые стандарты позволяют создавать положительный и уникальный имидж, который будет способствовать сохранению и увеличению клиентской базы.

ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Н.А. Голубь

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Theoretical comprehension management processes, analysis changing practical persons management and searching for the most efficient, profit and motivate motivated technology of organizing management inevitably leads to shaping new concept and approach to management. One of such comparatively new approach, which begins all more be actively used russian organization and enterprise, is process approach.

Теоретическое осмысление управленческих процессов, анализ меняющейся практики управления и поиск наиболее эффективных, прибыльных и мотивационно обоснованных технологий организационного менеджмента неизбежно ведет к формированию новых концепций и подходов к управлению. Одним из таких относительно новых подходов, которые начинают все более активно применять российские организации и предприятия, является процессный подход.

Первоначальное использование элементов процессного подхода относится к началу XX в. Однако широкое распространение он получил лишь в конце века, когда доминировавший до этого времени функциональный подход полностью утратил свое прогрессивное значение. В подтверждение данного вывода необходимо кратко остановиться на сущности и содержании этих подходов.

Теоретические основы функционального подхода и базирующейся на нем системы массового производства были заложены представителями классической теории менеджмента – Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером и их последователями. В соответствии с их разработками организация представляется как механизм, обладающий рядом функций, распределяемых между подразделениями. Управление деятельностью организации осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т. п.), а их взаимодействие – через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня. Данный подход характеризуется четкой специализацией работ и распределением их по функциональным подразделениям. При этом сотрудники каждого подразделения выполняют только строго отведенные функции и не отвечают за общий результат деятельности компании.

Для функционально-ориентированного подхода характерна иерархичность. Потребителем результатов деятельности сотрудников является вышестоящий руководитель, при этом он контро-

лирует результативность деятельности сотрудников, и от его решения зависит, удовлетворительны ли результаты их деятельности или нет. Взаимодействие между подразделениями осуществляется, как правило, через руководителей [10]. В целом функциональный подход идеально соответствовал предприятиям со стабильными бизнес-процессами и простой организационной структурой (когда весь бизнес-процесс протекает в рамках одной структурной единицы), что присуще, например, предприятиям, действующим на рынках с низким уровнем конкуренции [7]. Такой подход к управлению и развитию оправдывал себя в условиях массового производства, стабильной экономики и общего экономического роста, что позволяло ему функционировать в течение всего XX в. В Советском Союзе данный подход к управлению получил наибольшее распространение и вплоть до развала страны оставался единственным.

Характерной чертой последнего десятилетия XX в., связанного с корпоративизацией, возрождением промышленного производства на постсоветском пространстве и экономическим ростом, является активный интерес к новым технологиям, в том числе в управлении предприятиями. Собственники предприятий, топ-менеджеры и менеджмент среднего звена осознали необходимость управления на качественно иной основе, чем это было в условиях жесткого государственного регулирования промышленного производства. Изменившиеся условия бизнеса требовали от компаний нового подхода к управлению на базе бизнес-процессов, где в основе успешного функционирования лежит максимальное удовлетворение клиента.

В этих условиях у функционального подхода к управлению появляется много противников, которые главным недостатком данной модели называют функциональную иерархию, при которой верхний уровень (руководство), обладает всей полнотой власти, а нижний уровень (исполнитель) лишен всякой власти и возможности принятия решений. При этом в иерархической

структуре предполагается, что наиболее важным потребителем всего, что делается, является непосредственный начальник отдельного работника или рассматриваемой группы работников. На самом деле, конечно же, наиболее важным потребителем должен быть один из тех, кто воспринимает результаты труда работника или группы, – внутренний или внешний клиент. Кроме того, у иерархии существуют такие недостатки, как замкнутость (функциональные барьеры), смещение приоритетов (фокус на стоимость процесса, а не на добавляемую им ценность), излишние информационные потоки (в вертикальном направлении через приказы, распоряжения, служебные записки, отчеты и т. п.), низкое качество производимых товаров и услуг (которое пытаются обеспечить не путем управления, а посредством введения тотального контроля и системы наказаний) [1].

Однако неправильно было бы считать, что советская школа управления была абсурдной и нелогичной, не знала методов управления или не использовала их [8]. В ряде случаев можно говорить о преемственности таких методов и их развитии. Вместе с тем переход к рыночным условиям выдвинул на первое место три основных фактора успеха бизнеса (качество, цена, время) и потребовал новых подходов к управлению в методологическом и техническом аспектах, позволяющих достичь конкурентных преимуществ в области качества продукции, издержек бизнеса, скорости и качества процессов. Руководители предприятий, в которых имеется несколько подразделений, в определенный момент времени осознали, что для того чтобы оставаться конкурентоспособными, поднять производительность и сделать свой бизнес более эффективным, необходимо предпринять шаги, нацеленные на оптимизацию бизнес-процессов компании [4].

Сегодня обеспечение качества предоставляемых услуг является одной из наиболее важных задач, стоящих перед предприятиями. Поэтому для обеспечения динамического развития предприятия, стабильности работы сотрудников, анализа процессов функционирования предприятия с использованием внутренних и внешних контрольных механизмов внедряется система менеджмента качества (СМК), которая включает в себя опыт, накопленный мировой практикой на протяжении нескольких десятилетий, учитывая при этом особенности производства отдельных категорий продукции, услуг и законодательных требований.

История развития международных стандартов в области качества ISO серии 9000 с 1987 до 2000 г., как и история менеджмента, шла по пути от функционального к процессному подходу.

Именно создание и внедрение во многих организациях всего мира систем менеджмента качества на соответствие последней версии этих стандартов послужило толчком к интенсивному развитию методологии реализации процессного подхода в управлении организацией, нашедшего свое практическое воплощение в международных стандартах в области качества ISO серии 9000:1987 и ISO серии 9000:1994. Несмотря на то, что эти первые две версии стандартов ISO серии 9000 уже имели предпосылки процессного подхода, они отличались некоторой непоследовательностью и противоречивостью. Версия стандартов ISO серии 9000:2000 была полностью ориентирована на процессный подход к управлению организацией и предполагала переход с качества продукции на качество процессов. В силу чего именно эта версия стандартов наиболее гармонизирована с принципами системы менеджмента качества. В международных стандартах ISO серии 9000:2000 был введен термин «процессный подход», в котором декларировалось, что «желаемый результат достигается более эффективно, если деятельностью и связанными с нею ресурсами управлять как процессами» [11].

Сложившаяся ситуация диктовала необходимость пересмотра подходов к управлению, и альтернативой функциональному стал процессный подход, получивший свое наибольшее развитие в конце XX в. Основоположниками процессного подхода можно по праву считать пионерную работу «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» М. Хаммера и Дж. Чампи. Именно в этой работе впервые были показаны недостатки управления организацией на основе функционального подхода, а также продемонстрировано, что в XXI в. компании с функциональной структурой характеризуют «негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на клиента, одержимость самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический паралич, недостаток инноваций, высокие накладные расходы» [12].

В основе этого подхода лежит взгляд на предприятие как на совокупность ключевых бизнес-процессов, а не функциональных подразделений, и основное внимание здесь уделяется процессам, которые объединяют отдельные функции и направлены на достижение конечного результата бизнеса в целом, а не конкретной структурной единицы.

К таким процессам относится и управление персоналом. В этой связи управление персоналом также должно строиться на принципах процессного подхода, что означает рассмотрение всей деятельности системы управления персо-

налом как сети взаимодействующих процессов, протекающих внутри организационной структуры компании и реализующих цель ее существования. Причем управление персоналом играет особую роль и занимает особый статус в общей системе бизнес-процессов компании. Связано это с тем, что успешность деятельности компании в значительной мере определяется тем, насколько бизнес-процессы компании направлены на достижение ее стратегических и тактических целей и насколько эти процессы эффективны. Поэтому сложно переоценить роль системы управления персоналом и вклад процессов управления персоналом в достижении стратегических целей и высокого уровня эффективности управления организации, ведь важнейший ресурс любой организации – кадровый – должен работать на результат, нужный компании [2].

Управление персоналом пронизывает все сферы деятельности организации, все процессы, влияющие на эффективность других систем управления, которое в настоящее время является определяющим конкурентоспособным преимуществом любой организации. Процессы, связанные с управлением персоналом, не локализованы в рамках службы управления персоналом, а являются сквозными: проходят через всю организацию, в них активно участвуют как специалисты по персоналу, так и владельцы самих бизнес-процессов – руководители подразделений. Например, в процессе отбора персонала принимают участие как специалисты службы управления персоналом, так и линейные, проектные, процессные (владельцы бизнес-процессов) менеджеры. Поэтому для организации эффективной системы управления персоналом необходимо организовать межфункциональное или процессное взаимодействие различных структурных подразделений, оптимальным образом распределив ответственность в бизнес-процессе. Служба управления персоналом помогает наиболее оптимальным образом воплотить в жизнь имеющиеся планы, с одной стороны, выступая в роли консультанта собственника и команды топ-менеджеров, с другой – выполняя сервисную роль, а при проведении организационных изменений служба управления персоналом также выполняет роль фасилитатора и катализатора [3].

Если система управления предприятием функционирует недостаточно результативно, это прежде всего отражение неэффективного управления персоналом, так как персонал либо недостаточно профессионально подготовлен, либо он недостаточно мотивирован, либо руководство не соответствует решению проблем качества [9]. Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники орга-

низации используют свой потенциал для реализации общеорганизационных целей. Учитывая, что в современных условиях одной из важнейших и даже основной общеорганизационной целью становится качество, система управления персоналом должна быть связана с качеством, быть адекватной системе менеджмента качества, базироваться на тех же принципах и основах.

Добиться этого стремится служба управления персоналом любого предприятия, и в этом ей сможет помочь применение процессного подхода, который позволит организовать эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую достижения устойчивых конкурентных преимуществ всего предприятия в целом.

Суть процессно-ориентированного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии ления, в том числе системы управления качеством успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса. Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее. Вертикальная связь «начальник – подчиненный» слегка ослабевает. Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции, которые на него возложил начальник, но и за бизнес-процесс в целом. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц для него важны. Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам. Именно поэтому процессно-ориентированный подход в управлении – это управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции, инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Принципиальное отличие процессного подхода от функционального заключается в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленные на конечные результаты деятельности организации. При этом система управления компанией ориентируется как на управление каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом [10].

В случае эффективного внедрения и использования принципов процессного подхода к управлению персоналом, организация получает, как правило, следующие преимущества:

1) возрастает уровень качества продукции и эффективность производства;

2) повышается деловая активность;

3) улучшается передача информации снизу вверх и сверху вниз;

4) у работников повышается чувство собственного достоинства;

5) решаются проблемы, которым в иных условиях не уделялось бы внимания;

6) цели неформальных лидеров в подразделениях сближаются с целями руководства, и сами сотрудники способствуют налаживанию дел в организации;

7) улучшаются взаимоотношения рядовых работников и руководителей;

8) создается система критериев оценки основных видов деятельности в рамках подразделений;

9) лучше взаимосвязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений и общеорганизационные цели;

10) обеспечивается единая корпоративная культура и сохраняются принципы единоначалия;

11) облегчается работа по поиску персонала для каждого подразделения, благодаря хорошему пониманию деятельности каждого бизнес-подразделения;

12) система управления персоналом на основе процессного подхода организуется таким образом, что кадровые структуры предприятия после постановки системы управления персоналом занимаются лишь ее поддержанием и совершенствованием, а не изобретают все новые и новые методы «борьбы с персоналом», при этом у службы персонала высвобождается время для внедрения новых прогрессивных процессов, относимых более к формированию корпоративной культуры, нежели собственно к управлению персоналом.

Сотрудники организации получают в результате внедрения процессного подхода к управлению персоналом:

1) большие возможности для роста;

2) ощущение причастности к общему делу;

3) большее удовлетворение от своего труда;

4) лучшую систему подготовки кадров, возможность профессионально-квалификационного продвижения, роста;

5) новые возможности морального и материального вознаграждения;

6) повышение гарантий занятости в результате роста эффективности организации;

7) новые возможности для своего интеллектуального развития [9].

Еще одним фактором, влияющим на распространение процессного подхода к управлению, является то, что в ближайшем будущем Россия должна стать членом ВТО. Для российских предприятий, как производящих продукцию на экспорт, так и целиком ориентированных на национальный рынок (который, к слову сказать, станет частью международного по общим правилам для стран-членов ВТО), важным условием является необходимость подтверждения соответствия своей продукции международному стандарту качества ISO 9001:2000. Таким образом, всем российским предприятиям придется этот сертификат получать. Соответствующий орган находится за границей, поэтому рассчитывать на привычный для русского менталитета способ получения всех сертификатов, лицензий и прочей документации не приходится.

Систему менеджмента качества (СМК) по стандарту ISO 9001:2000 придется реально разрабатывать и внедрять. Причем не только внедрять, но и постоянно поддерживать, так как сертификат выдается на три года. По истечении этого срока в случае обнаружения несоответствия сертификат отзывается и может быть больше никогда не выдан предприятию-нарушителю. Во внимание принимается сотрудничество компании с другими организациями, имеющими сертификат стандарта качества ISO 9001:2000. Работа с несертифицированными контрагентами снижает шансы предприятия доказать, что качество его продукции (товаров, услуг) соответствует международному стандарту. Несертифицированные компании должны быть готовы к тому, что их привычные партнеры по бизнесу (постоянные покупатели и потребители их продукции), получившие сертификат, станут отказываться от сотрудничества во избежание риска для своего бизнеса. Таким образом, внедрять систему менеджмента качества, а вместе с ней и процессный подход к управлению, придется всем предприятиям, которые ставят своей целью существование после вступления России в ВТО.

В связи с этим в настоящее время процессный подход к управлению персоналом становится основополагающей базой современных подходов к управлению. При этом создаваемая процессная модель управления ни в коем случае не должна противопоставляться и ломать широко распространенную функциональную модель с вертикальной иерархической структурой, а также не противоречить проектному управлению. Процессная модель – это еще одно представление функций и взаимосвязей в организации, базовым

элементом управления которой являются виды деятельности и их результаты [10].

Но как не существует панацеи от всех болезней, так и процессный подход не сможет решить всех проблем во всех организациях. Его нужно применять умело и только в тех местах, где это оправданно. Кому-то он будет полезен и принесет ощутимую выгоду, а где-то приведет лишь к дополнительным трудностям.

Как показывает практика, переход на процессное управление позволяет эффективно управлять сложными и территориально распределенными организациями. Процессный подход особенно эффективен при быстром количественном и качественном росте организации, именно этот подход позволяет крупным организациям сохранить гибкость без потери управляемости и обеспечить стабильное качество обслуживания клиентов [5]. Процессно-ориентированная структура управления подойдет и принесет ощутимую выгоду крупным организациям, существующим в условиях динамичного, активно развивающегося рынка с наличием здоровой конкуренции. Такую модель управления целесообразно внедрять в организациях, которым присущи, например, массовые операции с физическими лицами, большой поток однотипных операций. Организациям же, где каждый контракт или сделка индивидуальны, а бизнес-процессы постоянно меняются под каждый конкретный заказ, процессно-ориентированное управление не только не принесет пользы, но и значительно усложнит рабочий процесс [6].

1. Внедрение процессного подхода и переход к управлению процессами // <http://www.finexcons.ru/articles/f-c-article1-2.htm>

2. Давидченко Т. Процессный подход к управлению персоналом // <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/47/16.php>

3. Мальцев С.В. Построение системы управления персоналом на основе процессного подхода и KPI // <http://education.mail.ru/seminar/3582.html>

4. Наошад Кабир. Управление бизнес-процессами: понимание и внедрение // www.library.by/portalus/modules/computers/readme.php

5. Основные принципы процессного подхода // <http://www.prakt-mmeneg.ru/about/list/359/18385.pdf>

6. Патешман В., Маховский А. Внедряем процессный подход // <http://www.osp.ru/cio/2007/10/4471217.html>

7. Резниченко А. Процессный подход к управлению, ИТ и российские банки // http://www.docflow.ru/analytic_full.asp?param=40685.html

8. Сокур С., Коваленко О. Как строить систему управления: прагматичный подход // <http://www.management.com.ua/ims/ims100.html>

9. Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // <http://www.findjob.ru/?tid=21317.html>

10. Филиппова Н.А., Филиппова И.В. Обоснование процессного подхода к построению системы менеджмента качества образовательной деятельности в вузе // http://edu.lc.ru/prensa/fa/tez_pdf/filn.pdf

11. Флорова Г.Н. Сущность процессного подхода // www.audit-premier.ru/?news2005.pdf

12. Широкова Г.В., Байков Д.А., Стрельцова Е.В. и др. Внедрение процессного подхода в российских компаниях // www.somunity.ru/article.php

ТЕХНОЛОГИЯ EXECUTIVE SEARCH: СОДЕРЖАНИЕ, ЭТАПЫ, ОСОБЕННОСТИ

О.А. Якуб

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Executive search technology is widely used when it is vital to entice away an experienced and highly qualified professional. Only few Omsk recruiting agencies use this technology. Moreover it is quite expensive so employers prefer to search for top-managers with the help of their own personnel departments. The present article is meant for human resources managers and gives an activity algorithm of independent personnel search by the means of Executive search technology.

Технология *Executive search* (Es – прямой поиск) используется тогда, когда компании нужен специалист, который является редким и высококвалифицированным. Такие специалисты, как правило, довольны своей работой, высокооплачиваемы и ценятся той компанией, в которой работают. Такие технологии, как *Executive search* и *Headhunting*, были разработаны еще в середине 1950-х гг. именно для того, чтобы переманивать специалистов высшего класса, способных принести компании немалую прибыль. В Москве по данной технологии работает около 20 агентств, что касается Омска, то, как отметила Полина Трубица (руководитель отдела рекрутмента кадрового агентства «Анкор» в Омске), на данный момент в городе пока нет агентств, специализированно занимающихся Executive search, но специалисты прогнозируют развитие данной услуги и на омском рынке, как только ужесточится конкуренция и в городе все больше начнут появляться крупные федеральные и международные компании. Что касается самостоятельного применения технологии, то по опросу, проведенному «БК» среди hr-менеджеров города, только 2 % менеджеров используют данную технологию в работе. То есть, по сути, данная технология является чем-то вроде ноу-хау для нашего города, и специалистов, владеющих ей в полном смысле, тоже нет.

Но есть такие отрасли, в которых сейчас по-другому получить нужного кандидата не представляется возможным даже в Омске. Собственно, по этой причине службой управления персоналом одной из строительных компаний было принято решение искать кандидата на одну из ключевых позиций при помощи технологии Es. Но для начала было необходимо разработать алгоритм действий менеджера по персоналу, осуществляющего самостоятельный поиск по технологии Es. При разработке данного алгоритма мы столкнулись с рядом существенных проблем. Во-первых, это отсутствие какой-либо детальной информации о технологии. Да, в литературе, в Интернете перечислены основные

этапы (причем зачастую даже названия этих этапов не совпадают), но информация эта ничтожно мала, особенно если говорить о тонких местах, о технологии внутри технологии. Поясним, что мы имеем в виду, когда вводим понятие технологии в технологии: каждый из этапов технологии *Executive search* – это особый процесс, суть, содержание, последовательность действий которого будет зависеть от множества факторов, поэтому очень важны не общие теоретические изыски данной технологии, а «прописанность» внутреннего содержания каждого из этапов. Предложенная нами форма Цель – Действия – Результат выступает в качестве ориентира: Что я должен сделать, Что я должен получить и Что я должен предоставить руководству по итогам работы по каждому из этапов.

Остановимся на каждом из этапов, отметим возможные ловушки и тонкие места (см. табл.).

I этап. Составление профиля кандидата. Так как действия осуществляет менеджер компании, то, казалось бы, чего он не знает о вакансии. На самом деле на этом этапе важно все прописать детально, необходимо тесное сотрудничество с высшим и непосредственным руководством компании. Информация о следующей ступеньке для кандидата в компании и долгосрочные перспективы на этой должности в будущем используется как «возможности – стимулы», способные в значительной степени повлиять на решение работника о смене места работы. Анализ карьеры наиболее успешных работников компании позволяет сформировать тип преуспевающего работника компании, который в будущем выступит в качестве ориентира при выборе наиболее подходящего кандидата.

II этап. Анализ рынка. Данный этап можно охарактеризовать как информационно-аналитический. Необходимо изучить деловую и отраслевую прессу, возможно, посетить тематические выставки и семинары, отследить нужную информацию в Интернете (сайты компаний, тематические конференции, виртуальные презентации) Как правило, профессионалы, топы, лучшие специали-

сты – это люди публичные. О них можно прочитать в специализированных журналах, увидеть на специализированных выставках и т. д. Главное, отслеживать мероприятия, на которых их можно встретить и получить интересную для нас информацию. К тому же можно активно использовать возможности сети Интернет, а именно сайты www.odnoklasniki.ru и www.vkontakte.ru, которые на данный момент очень популярны. Зная фамилию и имя, здесь можно найти почти любого человека и узнать много полезной информации. Здесь важен креатив.

III этап. Оценка кандидатов – во многом дело техники. Но для начала необходимо решить два вопроса:

1. Когда лучшее время для первого звонка, цель которого договориться о встрече.

2. Как и что говорить во время первого звонка кандидату.

Ответ на вопрос № 1: Лучшее время – это вечер пятницы, когда человек устал за рабочую неделю и хочет отдохнуть, хорошим также считается и момент после совещаний, особенно если они проходят в накаленной обстановке (при условии, что вы знаете о времени проведения этих совещаний). Беспроигрышным считается период начала года, когда хочется круто изменить свою жизнь. Напротив, не стоит «выходить» на кандидатов в период с середины октября по конец декабря, поскольку в это время проводится подведение итогов работы, выплачивается премия по итогам года, как правило, в такое время желающих сменить место работы мало. Если же у вас есть информация о том, что размер премии в конце года явно не соответствовал ожиданиям интересующего вас кандидата, можно смело выходить на «охоту». Также отмечают, что желающих сменить место работы летом значительно меньше, чем в первые 5 месяцев года.

Вариант ответа на вопрос № 2: «Здравствуйте, меня зовут...! Я работаю в рекрутинговой компании «N», я знаю, что вы компетентны в своей области, вы не могли бы порекомендовать из своего круга знакомых специалиста, кому была бы интересна работа... (перечисляете должность, требования, возможности (вкратце))». Ставка при таком подходе делается на то, что в большинстве случаев собеседник подсознательно примеряет предложение на себя и, если оно интересное, высказывает личную заинтересованность. Если же кандидат сразу затрудняется даже сказать что-то в ответ, то можно оставить ему свой номер телефона, чтобы он перезвонил, либо через день перезвонить и задать следующий вопрос: «Здравствуйте, я вам вчера звонил(а) с просьбой посоветовать кого-либо на должность... А вам бы не было интересным данное предложение?».

Непосредственно встречу нужно начать с предоставления кандидату списка компаний, в котором есть ваша, затем необходимо задать вопрос о том, в какие из перечисленных компаний он бы не пошел ни в коем случае. Если ваша компания попадает в отвергнутые, то стоит попросить прокомментировать причины отказа. Если причины убедительные, то, не раскрывая себя, постепенно сворачиваем беседу. Кандидаты, которые заинтересованы в смене места работы и подходят по итогам встречи, проходят процедуру всесторонней оценки. Способ ее проведения выбирается исходя из целей и возможностей компании.

IV этап. Мотивация кандидатов. Это единственный этап, который прописать невозможно. Главное, выделить мотивы кандидата, еще лучше собрать на него небольшое досье, например, по данным уже упомянутых сайтов. Беспроигрышный вариант, как говорят хедхантеры со стажем, – разгадать мечту кандидата.

Алгоритм действий менеджера, осуществляющего самостоятельный поиск кандидатов по технологии Executive search

Название этапа	Цель	Действия	Результат
I. Составление профиля кандидата	Понять, кто нужен	<p>1. Провести анализ содержания деятельности.</p> <p>1.1. Сбор исходной информации для анализа содержания деятельности (информация о компании, ее сильных и слабых сторонах, стратегии развития).</p> <p>1.2. Сбор информации о содержании деятельности по средствам описания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цели должности; – функций; – подчинения (кому подчиняется); 	<p>1. Описание роли должности в стратегическом развитии организации, ее цель и задачи.</p> <p>2. Портрет идеального кандидата.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Возраст. ✓ Пол. ✓ Образование. ✓ Опыт работы. ✓ Знания. ✓ Навыки. ✓ Деловые и личностные качества

Продолжение табл.

Название этапа	Цель	Действия	Результат																					
		– руководства (кто находится в подчинении); – взаимосвязи с подразделениями компании.																						
		<p>2. Провести интервью с высшим руководством с целью выяснения его ожиданий относительно кандидата, т. е. сопоставление стратегии развития организации и роли должности в этом развитии с точки зрения высшего руководства.</p> <p>3. Сбор дополнительной информации.</p> <p>1) долгосрочные перспективы на этой должности;</p> <p>2) анализ карьеры наиболее успешных работников компании с целью формирования типа преуспевающего сотрудника.</p> <p>4. Определяем круг лиц, которые будут участвовать в процессе оценки кандидатов и принятии окончательного решения. Интервью о представлении ими «идеального кандидата».</p> <p>5. Изучение возможностей компании в сфере оплаты труда</p>	<p>3. Черный список компаний.</p> <p>4. Белый список компаний. (Определяются на основе предпочтений высшего руководства и/или круга лиц, участвующих в оценке кандидатов.)</p> <p>5. Документ, содержащий информацию о размере и структуре компенсационного пакета</p>																					
II. Анализ рынка	<p>1. Определить «компаний-источники».</p> <p>2. Выйти на интересующих кандидатов</p>	<p>1. Провести анализ рынка: – компании-источники в отрасли; – компании-источники из другой отрасли; – мониторинг зарплат в выбранных компаниях-источниках.</p> <p>2. Найти интересующих кандидатов в привлекательных компаниях-источниках (осуществляется всеми мыслимыми и немыслимыми способами. Креатив).</p>	<p>1. Список компаний-источников:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Название компании</th> <th>Сфера деятельности</th> <th>Размер и структура компенсационного пакета</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Long-list</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Название компании</th> <th>Сфера деятельности</th> <th>Контактное лицо</th> <th>Должность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Название компании	Сфера деятельности	Размер и структура компенсационного пакета							Название компании	Сфера деятельности	Контактное лицо	Должность								
Название компании	Сфера деятельности	Размер и структура компенсационного пакета																						
Название компании	Сфера деятельности	Контактное лицо	Должность																					
III. Оценка кандидатов	Выбор из Long-list от 1-го до 3-х кандидатов для окончательного выбора	<p>1. «Прореживание» большого списка (Осуществляют лица, которые будут участвовать в процессе оценки кандидатов и принятии окончательного решения).</p> <p>2. Обзвонить кандидатов из «прореженного» списка с предложением о встрече.</p> <p>3. Встреча. Проведение «пристрелочного» интервью (перечень «пристрелочных» вопросов прилагается).</p>	<p>1. «Прореженный» Long-list</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Название компании</th> <th>Сфера деятельности</th> <th>Контактное лицо</th> <th>Должность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Результатом действий № 2, 3, 4 является Short-list (список от 1-го до 3-х кандидатов для окончательного выбора)</p>	Название компании	Сфера деятельности	Контактное лицо	Должность																	
Название компании	Сфера деятельности	Контактное лицо	Должность																					

Окончание табл.

Название этапа	Цель	Действия	Результат
		4. Всесторонняя оценка кандидатов, заинтересованных в смене работы. Способы: – тестирование; – интервью по деловой биографии (включают в себя формальное, профессиональное, стресс-интервью, личностное интервью, бизнес-интервью); – ассесмент-центр	
IV. Мотивация кандидатов	Смотивировать желаемого кандидата на смену места работы	1. Изучение структуры мотивов кандидата. 2. Выявление «возможностей-стимулов» компании с целью воздействия на мотивы кандидата и его переманивание. 3. Проведение «мотивационной» беседы с кандидатом	1. Список: мотив – соответствующий ему стимул. 1 ... 2 ... 3 2. Оформление договора о приеме на работу

ФОТОГРАФИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

К.А. Прилепина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Nowadays the field of staff level planning lacks a proper regulatory base or faces its non-application. That's why more attention is paid to staff projection approaches based on actual time study results received with the help of motion and time study. The findings received give a possibility to adjust actual number of staff and carry on staff projections more effectively.

В современных условиях снижения прибыльности предприятий остро стоит задача экономии на издержках производства, в том числе и экономия на персонале. Поэтому для всех без исключения предприятий сегодня актуально, чтобы численность персонала была оптимальной и достаточной для осуществления производственной деятельности.

Если в советское время велась обширная серьезная работа по разработке нормативов численности в достаточном количестве, то в 1990-е гг. эта работа фактически была свернута. И в настоящее время нормативная база, разработанная ранее, просто не соответствует сегодняшним организационно-техническим условиям производства.

В связи с этим все большее внимание предприятий привлекает подход к расчету численности персонала не по нормативам, а по фактическим затратам времени, которые могут быть получены в результате проведения фотографии рабочего времени.

Данный подход позволяет получить реальную картину затрат и потерь рабочего времени персонала на рабочих местах и рассчитать действительно необходимую численность работников, а по результатам расчетов возникает возможность скорректировать фактическую численность персонала для приведения ее к оптимальному значению.

Непосредственная работа по оптимизации численности работников организации начинается с проведения фотографии рабочего времени.

Согласно общепризнанной методике, которая была предложена такими учеными, как В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова, фотография рабочего времени включает в себя следующие этапы:

1. Подготовительный этап:

- определение цели проведения фотографии;
- выбор объекта наблюдения;
- информирование работника о цели проведения фотографии;

- изучение должностной инструкции или функций, которые выполняет работник на своем рабочем месте;

- ознакомление с условиями труда, организацией рабочего места и системой обслуживания;

- выбор места, с которого будет осуществляться наблюдение;

- подготовка фотокарты (период проведения наблюдения, исполнитель, ФИО работника, за которым проводится наблюдение, наименование подразделения, характеристики оборудования и приспособлений, пометки о специфических особенностях организации труда).

2. Этап наблюдения

В ходе наблюдения в наблюдательном листе происходит последовательная и подробная запись всего, что происходит на рабочем месте. Фотографирование проводится с момента начала работы, поэтому наблюдатель должен прийти на рабочее место за 10–15 минут до начала работы.

Наблюдательный лист выглядит следующим образом:

Наименование затрат времени	Текущее время, ч – мин	Продолжительность, мин	Перекрываемое время, мин	Индекс затрат

3. Этап обработки результатов:

- расчет продолжительности отдельных элементов затрат времени;

- индексация затрат по классификации затрат рабочего времени;

- составление сводки одноименных затрат.

4. Этап анализа результатов наблюдения

Анализ результатов наблюдения позволяет установить, все ли затраты рабочего времени необходимы и рациональны при существующей организации труда, каковы потери рабочего времени и какие мероприятия необходимо осу-

ществить в целях дальнейшего повышения производительности труда.

Можно выделить следующие направления анализа данных:

- составление фактического баланса рабочего времени;

- сравнение фактического баланса с нормативным балансом рабочего времени для данного вида работ и выявление отклонений:

- ✓ выполнение нормативного показателя для времени на оперативную работу,

- ✓ выявление факторов, оказывающих влияние на невыполнение указанного норматива времени оперативной работы,

- ✓ анализ выявленных факторов:

- а) наличие или отсутствие времени перерывов, обусловленных нарушением нормального хода технологического процесса,

- б) наличие или отсутствие времени перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины,

- с) соблюдение принятого на предприятии графика работы и отдыха,

- д) соблюдение действующих нормативов времени на обслуживание рабочего места,

- е) соблюдение действующих нормативов времени на подготовительно-заключительную работу;

- коэффициентный анализ данных;

- определение потерь рабочего времени, которые целесообразно и возможно устранить.

Этап анализа результатов наблюдения является заключительным при проведении фотографии рабочего времени, но одновременно с этим именно в ходе анализа данных происходит

формирование базы для расчета оптимальной численности персонала организации.

На основе полученной путем проведения фотографии рабочего времени информации производится расчет оптимального числа работников, которого будет достаточно для осуществления производственной деятельности предприятия.

Последовательность расчета выглядит следующим образом:

1) определение эффективности использования внутрисменного фонда рабочего времени:

$$\mathcal{E} = \frac{T_H - T_{II}}{T_H} 100\%,$$

где T_H – номинальная продолжительность рабочей смены, мин; T_{II} – время неэффективного использования рабочего времени и потери, мин.;

2) расчет индекса возможного повышения производительности труда:

$$Inm = \frac{100}{\mathcal{E}}\%;$$

3) расчет оптимальной численности работников данной категории:

$$Ч_{opt} = \frac{Ч_{исх}}{Inm},$$

где $Ч_{opt}$ – оптимальная численность персонала данной категории; $Ч_{исх}$ – исходная численность персонала данной категории; Inm – индекс повышения производительности труда.

По приведенной выше схеме осуществляется расчет оптимального числа работников каждой категории, а затем производится суммирование в целом по предприятию.

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С. 94–98.
© И.В. Руденко, 2008*

УДК 338.242.4(075).8

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ: СОДЕРЖАНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ

И.В. Руденко

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

In clause the concepts of macroeconomic management and prospect of their interaction are considered, the comparative analysis of existing basic conceptual approaches at state regulation of economic processes is lead .The basic directions of activity of the state in conditions of maintenance of safe development of economy are opened.

Государство исторически возникло из потребности регулировать взаимоотношения между людьми особыми предписаниями их поступков и деятельности. Государство призвано создавать механизм регулирования экономических отношений, который в наибольшей степени обеспечивал бы эффективное использование имеющихся ресурсов и способствовал бы рациональному использованию общественно-хозяйственного потенциала для дальнейшего развития. Общегосударственная макроэкономическая политика представляет собой упорядоченную систему мер и действий государства по управлению национальной экономикой. В рамках теории государственного вмешательства можно выделить два концептуальных подхода к деятельности государства.

1. Теории общественного договора: государству отводится роль третьей стороны, гарантирующей соблюдение условий договора (контрактная теория государственного вмешательства). Мотивы деятельности государства: каждый в рамках договора получает определенную выгоду, и государство следит за соблюдением условий контракта.

2. Эксплуататорские теории государства (например, теория К. Маркса). Главная задача вмешательства – перекачка дохода от членов общества в пользу властвующей группы или класса. Основной мотив деятельности государства – получение ренты правящей элитой.

Гарвардская школа бизнеса на основе существующей практики деятельности государства выделила 2 подхода к роли государства в экономике:

- индивидуалистическая концепция роли государства в экономике;
- коммунитарная концепция роли государства в экономике.

В индивидуалистической концепции роль правительства ограничена. Главная задача пра-

вительства состоит в защите различных форм собственности, заключении контракта между сторонами, обеспечении выполнения соглашения и поддержании открытости рынка для свободной конкуренции между фирмами.

В этой концепции правительство отделяется от бизнеса. Вмешательство в экономические процессы возможно только в чрезвычайных ситуациях. Из вмешательства исключается осуществление макроэкономического планирования и формирование мировоззрения граждан.

В коммунитарной концепции задача государства – выявление потребностей населения на долгосрочную, краткосрочную и среднесрочную перспективы. Удовлетворение выявленных потребностей всеми имеющимися в распоряжении государства ресурсами.

При этом государство формирует мировоззрение граждан, осуществляет долгосрочное макроэкономическое планирование.

В современных условиях глобализации возобновляются споры ученых о механизмах, тенденциях, концепциях, инструментах государственного регулирования экономики. Рассмотрим существующие основные концептуальные подходы к государственному регулированию экономики.

Эволюция государственного регулирования, в процессе которой формируются конкретные виды деятельности и изменяется концептуальная роль государства в экономике, связана с этапами развития и моделями рыночной экономики.

Так, в период первоначального накопления капитала меркантилисты видели задачу государства в том, чтобы привлечь больше золота в страну за счет поощрения вывоза товаров за границу и сдерживания ввоза тех товаров, которые производятся в государстве, тем самым защищая отечественного производителя.

В период начала промышленной революции роль государства в экономике сводится к «ночному сторожу частной собственности». В этих условиях один из представителей классической школы, А. Смит, впервые в науке «разделил» труд между бизнесом и государством. При этом он выделяет следующие функции государства:

- 1) оборона, т. е. защита частной собственности от нападений извне;
- 2) правосудие, т. е. защита частной собственности от посягательств на нее внутри страны;
- 3) создание нормальных условий для торговли.

В дела бизнеса государство не вмешивалось, так как на рынке действовала свободная игра рыночных сил, в результате чего срабатывал принцип «невидимой руки рынка». Для данного периода характерно формирование начал либерализма в экономике.

В период совершенной конкуренции усиливается капитализация экономики, поэтому возникает необходимость в разработке отдельных направлений регулирования, что способствует формированию рыночной инфраструктуры. Деятельность государства в этот период получила название «стратегия точечного воздействия». Процессы концентрации и централизации капитала и производства привели к необходимости появления нового вида деятельности государства – защите конкуренции. Но первая практика в этой области оказалась малоэффективной.

К 1930-м гг. в период Великой депрессии механизм саморегулируемой экономики потерпел фиаско. В результате возникает необходимость формирования механизма государственного регулирования. Регулирующая роль рынка в условиях несовершенной конкуренции переходит к государству. У государства появляется первая экономическая функция – макроэкономического равновесия. Все функции государства до этого периода называются предэкономическими. Впервые обоснование государственного вмешательства в экономические процессы было сделано Дж. Мейнардом Кейнсом. Он разработал дискреционную финансовую политику, направленную на регулирование совокупного спроса. Таким образом, формируется феномен «экономической политики».

Дж. М. Кейнс обосновал необходимость государственного регулирования экономики. Он предложил в условиях спада создать дополнительный спрос с помощью следующих регулирующих действий государства:

- 1) стимулировать капитальные вложения путем влияния на норму процента, для того чтобы он был не слишком высок;

- 2) выпускать дополнительные деньги. В результате возможна умеренная инфляция;

- 3) увеличивать государственные расходы в целях компенсации недостающего частного спроса;

- 4) регулирование ставки налогообложения с целью повышения потребительского и производственного спроса.

В периоды промышленного бума проводятся финансово-кредитные мероприятия, ограничивающие капитальные вложения. Таким образом, в этой концепции государство создает условия для стимулирования частных инвестиций, чтобы, по мнению автора концепции, «создать хорошее настроение капиталистам».

Последователями Дж. М. Кейнса был разработан метод компенсирующих контрмер, который состоит в регулировании экономики с помощью государственных расходов и частных капитальных вложений.

На практике неокейнсианцы предложили планирование экономики на макроэкономическом уровне с помощью индикативного планирования (бюджетное планирование, планирование общественных работ, планирование социальной сферы).

Существует 2 вида макроэкономического планирования:

- 1) социальные планы,
- 2) индикативные планы.

В целом они осуществили перенос центра тяжести в деятельности государства с контроля над частными инвестициями на государственные инвестиции и государственные расходы вообще.

Дальнейшая эволюция государственного регулирования в XX в. связана с:

- 1) переходом вмешательства государства с макроэкономического уровня на мезо- и микроуровень экономики, а к 1980-м гг. и на мегаровень;

- 2) выработкой основных подходов к целевой функции экономической политики;

- 3) формированием различных моделей регулирования (либеральной, командной и социальной – в 1930-е гг. и социального рыночного хозяйства – в 1950-е гг.);

- 4) появлением различных субъектов, объектов, направлений, методов и инструментов экономической политики;

- 5) постепенным вращением механизма государственного регулирования в рыночный механизм, что привело к социализации экономики и формированию новых концептуальных подходов к деятельности государства и в теории, и на практике.

В процессе эволюции появились и проблемы государственного вмешательства, в частности, лаги запаздывания действий государства в период спада достигали 12-ти месяцев, а в периоды подъема – 6-ти.

В дальнейшем высокая активность государственного вмешательства выявила новые проблемы: бюрократизм, коррупцию, рост налогового давления, рост транзакционных издержек, невозможность обеспечения государством права собственности, качественных дорог, законности и правопорядка, доверия у инвесторов, образования и здравоохранения, происходит ограничение демократии.

В 1980-е гг. теория (неоконсерватизм) и практика государственного вмешательства возродила идеи либерализма, так как экстенсивные факторы экономического роста, используемые на практике, привели к «фиаско государства» в виде перманентного дефицита государственного бюджета, роста государственного долга, появления «стагфляции», бюрократизации и коррупции в органах власти. В результате преобладающей в теории и на практике стала концепция ограничения роли государства в экономике.

Представители неоконсерватизма создают систему мер, которая способствует долгосрочному экономическому росту, укреплению экономического потенциала на основе структурных сдвигов.

Основная характеристика неоконсерватизма:

- 1) преобладание кредитно-денежных рычагов регулирования;
- 2) применение долгосрочных подходов с целью создания максимальных условий для частного накопления;
- 3) отход от использования государственных расходов как инструмента стабилизации цикла.

Акцент неоконсерваторами был сделан на долгосрочное стимулирование путем снижения масштабов налогообложения и степени перераспределения национального дохода через прогрессивную систему налогообложения. На практике происходит переход к конструированию экономической политики на основе выработки стратегического курса и тактических целей.

Стратегическая цель неоконсерваторов – сформировать стратегию долгосрочного экономического роста. Тактика – борьба с инфляцией. Антиинфляционная политика выходит на первый план. И в теории, и на практике считают, что необходим возврат к инструментам саморегулирования, таким как

- гибкая заработная плата;
- гибкая цена;
- гибкая процентная ставка – результат гибкого ценообразования на денежном рынке вследствие действия ЦБ на открытом рынке.

Основная концептуальная идея на данном этапе: необходима свобода выбора, государство должно поддерживать инициативу граждан, ограничение вмешательства государства в экономику регулированием предложения денег на основе денежного правила М. Фридмена. Механизм воздействия денежного правила следующий: увеличение предложения денег влияет на экономику посредством воздействия на портфель активов, в который входят наличные деньги, ценные бумаги, производственные активы, предметы длительного пользования и так далее; изменение предложения денег через операции на открытом рынке влияют на учетную ставку процента, изменение цены ценных бумаг – на цены прочих активов. Таким образом, изменение предложения денег вынуждает владельцев ценных бумаг, денег корректировать объем и структуру своих расходов и посредством данного механизма влияет на портфель активов и в результате на всю экономику.

Применение монетарной идеи на практике вывело условия, необходимые для ее реализации:

- 1) высокая эластичность цен;
- 2) значительная взаимозаменяемость ресурсов;
- 3) необходимость эффективной антимонопольной политики, чтобы рынок был достаточно конкурентоспособным.

На практике монетаризм реализовался в виде «либерально-ограничительной» концепции (например, Россия 1990-х гг., «шоковая терапия»).

Основное содержание регулирующей роли государства включало следующие действия:

- 1) сокращение бюджетных инвестиций за счет:
 - сокращения социальных расходов;
 - сокращения инвестиций в непродовольственный сектор;
 - секвестирования государственных инвестиций с непродовольственного сектора на производственный;
 - роста цен на продукцию и услуги государственного сектора (общественные товары и услуги);
 - роста налогов;
- 2) ограничение роста заработной платы за счет сжатия потребительского спроса;
- 3) жесткая денежно-кредитная политика (причина кризиса 1998 г. – переход к открытому рынку);
- 4) ослабление контроля над ценами и над экспортно-импортными операциями;
- 5) девальвация национальной денежной валюты.

К 1990-м гг. на первый план выходят проблемы выживания человечества: экологической, экономической, политической и социальной безопасности, что требует перехода к концепции устойчивого развития и изменения роли государства в экономике в направлении иных целей экономического прогресса, таких как безопасность и выживание человечества.

На сегодняшний день безопасность – одна из основных экономических категорий современной науки и практики, к ней обращено пристальное внимание ученых и практиков. При этом понимание сущности и содержания категории «безопасность» постоянно трансформируется. Так, в Законе РФ «О безопасности» под данной категорией понимается защита общества от внешних и внутренних угроз.

Однако современные специалисты считают, что понимание сущности категории «безопасность» следует рассматривать не только как защиту интересов домохозяйств, фирм, государства и общества в целом, но и как защищенность всей системы взаимодействий личности, общества, государства; а также как элемент социальной системы, реализуемой в устойчивом развитии. Таким образом, безопасное развитие связано со стабильным, устойчивым развитием экономики. Обеспечение устойчивого развития на сегодняшний день – это задача государственного регулирования экономических процессов. Так, А.А. Прохожев дает следующее определение безопасности нации – это защищенность жизненно важных интересов личности, общества и государства в различных сферах жизнедеятельности от внутренних и внешних угроз, обеспечивающая устойчивое поступательное развитие государства.

В связи с обозначенными тенденциями во всех странах формируется новый концептуальный подход к деятельности государства, на который оказывает влияние большое количество факторов. Прежние механизмы государственного регулирования, разработанные в XX в. (дискреционная и недискреционная финансовая политика, мягкая и жесткая денежно-кредитная политика), были направлены либо на достижение экономического роста, либо на обеспечение стабильности цен и на сегодняшний день призваны решать двуединую задачу на фоне обеспечения устойчивого развития экономики. Кроме того, важнейшим фактором, влияющим на деятельность государства и определяющим новый порядок в развитии цивилизации, является глобализация. Глобализация как процесс изменения и развития взаимосвязей и взаимозависимостей рыночного механизма саморегулирования и госу-

дарственного механизма регулирования экономических процессов изменяет функциональную и целевую направленность деятельности государства, с одной стороны, с другой стороны, будет претерпевать изменение содержание процессов воздействия государства, так как перед ним встанет задача не только регулирования макроэкономических диспропорций, но и самого процесса глобализации и его возможных сбоев.

Функциями государства в этих условиях станут:

1. Спецификация защиты прав собственности. Спецификация – это четкое определение факта принадлежности прав собственности определенному субъекту и их законодательное закрепление (это один из важнейших аспектов безопасности, обозначенный еще А. Смитом как фактор правил игры).

2. Поддержка каналов обмена с минимальными искажениями и издержками (данная функциональная нагрузка деятельности государства связана с обеспечением информационной безопасности).

3. Создание общественных благ, включающее в себя значительный спектр действий:

– формирование системы внутренней и внешней безопасности;

– осуществление законной деятельности государства;

– функционирование денежной системы;

– осуществление системы государственного и межгосударственного управления;

– обеспечение услугами по образованию, здравоохранению и социальным гарантиям (социальная безопасность).

4. Реализация системы договоров с гражданами (теория контрактного государства); основными условиями для обеспечения экономико-правовой безопасности будут:

– четкое распределение прав государства и граждан закрепленное конституцией;

– возможность альтернативного способа защиты прав собственности;

– наличие гражданского общества, имеющего возможность влияния на решение экономических, политических и других вопросов.

5. Аллокационная функция (корректировка размещения ресурсов).

6. Стабилизация экономики (создание нормальных условий для функционирования частного сектора – экономическая безопасность):

• обеспечение полной занятости,

• борьба с инфляцией,

• стимулирование экономического роста,

• создание благоприятной социальной среды,

• осуществление собственной экономической деятельности государства.

Таким образом, концептуальная роль государства в управлении экономикой обусловлена состоянием механизма хозяйствования и претерпела существенные изменения. В современных условиях России концепция деятельности государства состоит в определении путей и спосо-

бов обеспечения устойчивого повышения благосостояния российских граждан, укрепления национальной безопасности и динамичного развития экономики в долгосрочной перспективе (2008–2020 гг.), укрепления позиций России в мировом сообществе.

О ВЛИЯНИИ ГОСУДАРСТВА НА ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ В РОССИИ

Т.В. Кузнецова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

This article is dedicated to disadvantages of state regulation of big business. Transparency, clearness, information, trust, protection – five classic bases, on which relationship state and business must be built. The role of government increases in our country. The state maintenance is important, but administrative barriers rises.

Вопросам государственной поддержки финансово-промышленных групп (ФПГ), а также недостаткам государственного регулирования крупного бизнеса посвящено немало работ.

В отечественной экономике воздействие государства на бизнес, в том числе на ФПГ, очень сильно. Несомненно, государство должно регулировать крупный бизнес ввиду провалов рыночного механизма. Но нельзя забывать о недостатках самого государства, его ограниченных возможностях. Так как государственное регулирование экономики и крупных финансово-промышленных структур неизбежно, важным является привлечение внимания к недостаткам самого государства.

Начнем с наиболее острых вопросов.

Во-первых, это резко возросшая в нашей стране коррупция.

В условиях слабости формальных механизмов защиты деловых прав подавляющее большинство успешных экономических акторов использует разного рода неформальные способы для их отстаивания. Причем неформальные способы часто доминируют даже при обращении в формальные структуры, в компетенцию которых напрямую входит защита этих прав.

Процесс защиты законных прав все более перемещается в неформальную сферу, и все более весомую роль в этом процессе играют различия между акторами в величине экономического, социального капиталов и др.

Наиболее частой реакцией наших экономических акторов на ужесточение экономического законодательства и проявления бюрократического произвола является поиск путей обхода новых правил в рамках правового поля. Второе место занимают неформальные соглашения с местными чиновниками и контролерами. В условиях слабой самоорганизации делового сообщества, зачаточного развития гражданских структур (особенно таких, которые способны оказывать влияние на действия властей) эта стратегия закономерно превосходит оба способа формального открытого гражданского протеста, вместе взятые: попытки

опротестовать действия власти через деловые ассоциации и союзы и обращения в СМИ с требованием отмены новых правил [8, с. 45].

М.Э. Дмитриев говорит, что коррупция – явление многогранное, поэтому и способы борьбы с ней должны быть комплексными. Например, коррупция очень чувствительна к степени информационной открытости общества, к активности средств массовой информации и общественных организаций. Поэтому, если не будут приняты меры по повышению прозрачности государственного управления, вряд ли можно надеяться и на успехи в борьбе с коррупцией [2, с. 29].

Во-вторых, высокая бюрократизация. Даже сами представители государства отмечают эту проблему. Депутат Государственной думы от партии «Единая Россия» Хафиз Салихов, возглавивший подкомитет по государственно-частному партнерству, признает, что четкой, прозрачной законодательной базы взаимоотношений власти и бизнеса подготовлено не было. В нашей стране налицо явный перегруз государственного воздействия на механизм развития частно-предпринимательских структур [7, с. 18].

В-третьих, отсутствие ясной стратегии развития страны на долгосрочный период.

В-четвертых, проблема исполнения задуманного, проблема приведения в жизнь изложенных на бумаге проектов.

Е.Г. Ясин образно выразил свою мысль по этому поводу: «Ведь в чем еще наша проблема? Мы каждый раз принимаем хорошие законы, а потом сводим их на нет бездарным исполнением» [10].

По словам Е.М. Примакова, при этом часто отсутствует элементарная административная дисциплина исполнения решений и указаний высшей власти или они исполняются неоправданно медленно. И практически никто не несет за это ответственности. Примером могут служить институты развития: Инвестиционный фонд, Банк развития, Российская венчурная компания и др. Само их создание является несомненным достижением. Но явные недочеты в работе исполни-

тельной власти на всех ее уровнях привели к серьезному торможению выделения и использования государственных средств. Это самым негативным образом сказывается на осуществлении федеральных целевых программ [4, с. 109].

В-пятых, отсутствие эффективной системы перелива капитала, что является невероятным тормозом развития экономики в целом.

Отдельно нужно остановиться на проблеме доверия и вытекающих последствиях его отсутствия. Сегодняшняя российская экономика строится на недоверии. Не доверяют государству, партнерам, работникам и работодателям. Бизнес постоянно сталкивается с угрозами, которые он должен преодолевать. Нет достаточной информации о потенциальных партнерах, слабо развиты консалтинговые агентства. Рыночные институты, призванные укреплять партнерство между предприятиями (это аутсорсинг, различные альянсы), только формируются.

Исследователи выделяют слабую мотивацию бизнеса к обновлению производства, к внедрению новых технологий. Такое положение вещей как раз и привело государство к необходимости создания Российской венчурной компании. Представители бизнеса в основном ориентированы на извлечение прибыли здесь и сейчас, понимая всю тщетность долгосрочного планирования. Последовательная реализация ранее намеченной стратегии, следование разработанным планам – привилегия компаний, уверенных в завтрашнем дне. У нас этим, увы, не может похвалиться ни отдельная госкорпорация, ни государство в целом.

Е.М. Примаков признает негативное воздействие того факта, что государство задержалось с признанием необходимости промышленной политики, начисто отвергаемой сначала псевдолибералами, а затем и их последователями. А такая политика означает стимулирование – в том числе бюджетное – развития национально-значимых отраслей и производств, которые отстают или деградировали. Проблема выработки промышленной политики не снята с повестки и сегодня. Оценивая экономические результаты 2007 г., можно прийти к выводу, что для создания льготных условий, поощряющих предпринимателей инвестировать в инфраструктуру и обрабатывающую промышленность, особенно в Сибири и на Дальнем Востоке, внедрять новации в производство сделано недостаточно. Следовало бы уделить больше внимания увеличению капитализации банков, сдерживанию роста тарифов естественных монополий. Сконцентрировавшись хоть и на важных, но фискальных функциях, правительственные финансисты не стали инициаторами использования экономиче-

ских рычагов для решения этих важнейших стратегических для России задач [4, с. 109].

В последнее время много говорится о частно-государственном партнерстве (ЧГП). Авторский коллектив под руководством С.Е. Литовченко называет частно-государственное партнерство альянсом между государством и бизнесом [3, с. 113]. Преимуществами ЧГП являются:

- 1) осуществление крупных инфраструктурных проектов;
- 2) эффективное развитие объектов государственного имущества;
- 3) использование опыта и профессионализма частного сектора при сохранении государственного контроля над активами;
- 4) развитие диалога между бизнесом и властью в разных сферах.

В то же время развитие ЧГП в России пока сдерживается:

- 1) отсутствием согласованности действий органов государственной власти;
- 2) распыленностью ответственности между различными департаментами;
- 3) незавершенностью формирования нормативно-правовой базы;
- 4) длительностью процесса согласования различных аспектов проекта в недрах государства;
- 5) тесной связью проектов ЧГП с бюджетным финансированием;
- 6) сложностью разрешения конфликтных ситуаций с государственными структурами.

Е.Г. Ясин отмечает, что ЧГП доказывает свою эффективность во многих странах. Но для этого необходимо одно условие – равноправие сторон. Если же в стране партнерство, в котором государство командует, а частный бизнес дает деньги, то ничего не выйдет [10].

Важнейшим в сегодняшних условиях является вопрос создания государственных корпораций. На данный момент понятно, что государство в ближайшем будущем не намерено сдавать свои позиции. Так, под государственным контролем находятся «Газпром», «Сибнефть», «Сбербанк», «Внешторгбанк» и др. Созданы Госкорпорация атомной промышленности, Российская корпорация нанотехнологий.

Е.М. Примаков настаивает на том, что в создавшихся условиях лишь государственное участие в экономике способно обеспечить ее отход от односторонней сырьевой ориентации, которая уготовливает ей незавидное будущее второстепенного члена мирового сообщества [4, с. 108]. Е.М. Примаков признает, что отход от сырьевой экономики отнюдь не означает ослабление внимания к развитию ТЭК, а это происходит на деле. Не прилагается должных усилий, в том числе

законодательных, чтобы решить вопрос увеличения запасов нефти за счет геологоразведочных работ. Выводится из оборота большое число нефтяных скважин, так как затраты, необходимые для повышения коэффициента извлечения нефти, не осуществляются. К сожалению, уже не в теории, а в российской практике специалисты отмечают неэффективность государственных компаний. Так, крупнейшая монополия страны «Газпром», растрачивая силы на экстенсивный рост и трубопроводные проекты, не развивала уже имеющиеся активы, профильные направления – геологоразведка и газодобыча – стабильно оставались недофинансированными. Несмотря на сверхблагоприятную ценовую конъюнктуру и высочайшие прибыли, монополия так и не подготовила достойную замену базовым месторождениям, запущенным в советские времена и перешедшим в стадию падающей добычи. В крупнейшей газовой державе в последние годы уже заговорили о дефиците газа. Эксперты и СМИ регулярно критикуют «Газпром» за необоснованно высокие расходы и сотрудничество с непрозрачными посредническими структурами вроде «Росукрэнерго» [5, с. 119].

Г.О. Греф в своем выступлении на тему «Основные направления развития экономики России» отметил, что в российской экономике существуют специфичные для нее проблемные узлы, для развязки которых мы не можем полагаться исключительно на рыночные процессы. Другое дело, что должна четко соблюдаться грань между развязкой этих проблемных узлов и государственным предпринимательством. Мы не должны допустить перекоса в так называемое «государственное предпринимательство», хотя в последнее время такие тенденции уже намечаются. Выпустив джина из бутылки, начиная создавать крупные государственные компании, мы уже перестаем контролировать процесс расширения государственного сектора. Зачастую административных методов просто не хватает для того, чтобы отследить расширяющийся процесс скупки рыночных активов государственными предприятиями и, к сожалению, по большей части государственными монополиями (цит по: [9, с. 61]).

В.Е. Дементьев связывает претензии к качеству управления в компаниях с государственным участием с несколькими обстоятельствами.

1) Расплывчатость целей государства как собственника, порой сопровождающаяся фактическим редактированием этих целей и планов государства корпоративными управляющими.

2) Несогласованность интересов государства и частных инвесторов.

3) Сбои в выработке единой позиции различными государственными органами в отношении госкомпаний.

4) Слабая ответственность госорганов и управляющих за эффективность использования госимущества, доходящая до безнаказанного выведения активов из госкомпаний. Обычным явлением представляется обрастание госпредприятий посредническими структурами, куда перекачиваются ресурсы. Иллюстрацией этого может быть развитие ОАО «Газпром» в 1997–2001 гг., сопровождавшееся потерей около 10 % его нефтегазовых запасов [1, с. 70].

5) Недостаточный вклад советов директоров и представителей государства в этих советах в обеспечение качественного корпоративного управления в госкомпаниях. Как показывает практика, наличие в составе советов директоров статусных фигур не может компенсировать расплывчатость целей государства как собственника, что нередко приводит к переносу ведомственных разногласий на корпоративный уровень. На эффективности работы чиновников как представителей государства в советах директоров акционерных обществ сказывается и их загруженность на основной работе [1, с. 71].

М.Э. Дмитриев вообще считает, что нет смысла говорить о каких-либо критериях оптимального соотношения частный бизнес – государство. Те же оборонные предприятия, например в Америке, в большинстве своем являются частными. Там вообще очень мало организаций, которые хоть как-то сопоставимы по статусу с создаваемыми у нас госкорпорациями. С другой стороны, во многих европейских странах крупные государственные компании играют значительную роль в национальной экономике.

Главная проблема не в том, какая форма собственности преобладает, а в наличии конкурентной среды. Потому что жесткие конкурентные условия могут заставить даже государственные предприятия предпринимать энергичные шаги по повышению собственной эффективности. Например, многие французские государственные компании успешно конкурируют со своими частными соперниками на мировых рынках. И в то же время негосударственная компания, оказавшись в монопольных условиях, может стать чрезвычайно неэффективной. И такого рода примеров множество. American Telephone and Telegraph до реструктуризации имела завышенные тарифы при весьма невысокой эффективности. После реструктуризации и создания конкурентной среды тарифы существенно снизились [2, с. 29].

В своей повседневной деятельности бизнес сталкивается с целым рядом проблем – от внутрикорпоративных трудностей до сложностей международного порядка, но главный фокус беспокойства предпринимателей – характер делового климата в России и его отдельных со-

ставляющих. Предприниматели сходятся в уверенности, что власть потребительски относится к бизнесу, видит в нем лишь «тугой кошелек» и не считает его силой, обладающей серьезным экономическим и политическим потенциалом.

При этом самому бизнесу от власти нужны сегодня не опека и преференции, а четкие и строго соблюдаемые «правила игры», которые позволяли бы ему работать эффективно и на законных основаниях. Это требование буквально вытесняет все другие: создание инфраструктуры для бизнеса, поддержку приоритетных предприятий и секторов, регулирование доступа на российские рынки иностранных производителей. В глазах предпринимателей отношение власти к бизнесу как к «кошельку» или в лучшем случае младшему партнеру, доминирование «обычного права» над законом, отсутствие гарантий прав и беззащитность перед представителями власти – важнейшие отличительные черты тех отношений, которые складываются сегодня между бизнесом и государством [6, с. 21].

Таким образом, необходимо улучшение прозрачности взаимодействия между органами власти и бизнесом, снижение административных барьеров, обеспечение безопасности бизнеса от коррупции и, конечно, верховенство закона и независимый, компетентный суд, вызывающий доверие.

Наше государство от всепобеждающей экономической свободы частных предпринимателей обратилось к созданию крупных государственных корпораций. Бессмысленно, на наш взгляд, требование сбалансированной экономической политики, неизбежны разные пропорции распределения ресурсов, но важно придерживаться разумного уклона в том или другом направлении, не впадать из одной крайности в другую.

Прозрачность, ясность, доверие, информирование, защита – пять классических столпов, на основе которых должны строиться отношения власти и бизнеса. Осталось теперь самое трудное – дать бизнесу гарантии прибыльного существования.

1. *Дементьев В.* Корпоративные планы как инструмент корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 8. – С. 68–75.

2. *Дмитриев М.* Побеждать должен сильнейший // Вестник Ассоциации менеджеров. – 2008. – № 4 (110). Апрель. – С. 26–29.

3. *Литовченко С., Дынин А., Нефедьев А.* и др. Национальный доклад «Риски бизнеса в частно-государственном партнерстве» // Общество и экономика. – 2007. – № 5/6. – С. 110–180.

4. *Примаков Е.* Стратегические ориентиры и показатели политики государства // Экономическая наука современной России. – 2008. – № 1 (40). – С. 107–115.

5. *Рубанов И.* Тень государева // Эксперт. – 2007. – № 36 (577). 1–7 октября. – С. 118–119.

6. *Сажина Т.* Антикризисные настроения // Вестник Ассоциации менеджеров. – 2008. – № 2 (108). Февраль. – С. 20–21.

7. *Салихов Х.* Государство и бизнес-партнерство возможно! // Российская федерация сегодня. – 2008. – № 5. Март.

8. *Шабанова М.* Успешные экономические акторы: адаптационное и протестное поведение в противоправном поле // Социологические исследования. – 2007. – № 10. – С. 39–51.

9. *Ясин Е.* Модернизация экономики и государство: в 3 кн. – М.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2007. – Кн. 1. – 525 с.

10. <http://www.liberal.ru/article>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА – ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

Е.Р. Беляева

Омский государственный университет путей сообщения

The vector of the development is Researched in preparation specialist with higher educations. They Are Systematized principles and requirements to organizations of the scholastic process aside increasing of the return from embedded resource.

Развитие общества диктует все возрастающие требования к подготовке специалиста. Интенсивное обновление производственных технологий, интеграция научных знаний, увеличение комплексных научных и прикладных проблем междисциплинарного характера ставят перед высшей профессиональной школой задачу подготовки специалиста, готового к творческой, постоянно обновляющейся профессиональной деятельности.

Изменения, наблюдаемые в профессиональной деятельности современного специалиста, неизбежно влекут за собой необходимость формирования взаимосвязанных систем междисциплинарных знаний, создание условий для развития и актуализации познавательной творческой активности. Задачей вузовских преподавателей является разработка междисциплинарного подхода к обучению, направленного на преодоление фрагментарности знаний и недостаточной взаимосвязи учебных дисциплин в ходе профессиональной подготовки в вузе.

Глобализация и международная конкуренция, так же как и развитие науки, вынуждают задумываться о новых или измененных структурах высшей школы. Учитывая развитие науки и требований к высшим учебным заведениям, задачи вузов в современных разработках определяются не только как исследования и обучение, а подразделяются на:

- теоретическое и практическое обучение,
- исследовательскую деятельность и научные разработки,
- содействие научному росту,
- повышение квалификации ученых,
- обслуживание.

Вузы должны выполнять ожидания поступающих в них студентов, а также науки, экономики и общества. Преимущественная часть всех студентов, а также около 85 % студентов университетов, ожидают от вузов прежде всего высококвалифицированного профессионального образования. Только меньшинство стремится в обучении и образовании к науке как профессии. Университеты должны отвечать и этим ожиданиям.

Наука стремится к сохранению и передаче знаний и науки как составной части культурного наследия и одновременно к распространению знаний и расширению границ науки. Общество ожидает от вузов научно обоснованных решений проблем любого рода и во всех сферах жизни людей. Междисциплинарных связей, т. е. взаимосвязей и взаимодействия обучения, науки, послевузовского образования и на этой базе деятельность по трансферту знаний и технологий.

Развитие специализации и профильного обучения в сфере научных исследований необратимы. С другой стороны, следует заметить, что новые открытия возникают или находятся не только за счет углубления специализации, а часто на стыках традиционных дисциплин или благодаря соединению открытий из областей науки, которые внешне не кажутся связанными друг с другом.

Нельзя не коснуться того, что взаимодействие специализаций в исследованиях должны сообщаться и приобретаться во время обучения как основные знания и методология. Как место исследования и обучения университет обязан делать соответствующие выводы из специализации и междисциплинарных связей в области исследований.

Это приобретает еще большую значимость, особенно в свете того, что в последние годы требования рынка рабочей силы претерпели драматические изменения. От университетов ожидают сегодня не просто профессионально подготовленных специалистов, а специалистов широкого спектра применения, владеющих языками разных наук и способных общаться на них с представителями разных наук. Комплексность проблемы, для решения которой высшая школа может и должна привнести свой вклад, требует равным образом и междисциплинарных связей.

Исторические переломы последних 20 лет – развитие информационных и коммуникационных технологий, науки, которая находится и развивается в условиях интернациональной конкуренции, глобализации рынка рабочей силы, на котором выпускники, а опосредовано через них и

сам вуз, должны доказать свою пригодность, формирование единого информационного глобального пространства – непосредственно свидетельствуют о том, что будущее развитие высшей школы пронизано влиянием интернациональности.

Интернациональность простирается вплоть до вспомогательных служб и администрации, которые должны оказывать сервисные услуги интернационально ориентированной науке. Интернациональность не исключает региональных отношений. Но региональные отношения вуза, не ориентированного на интернациональные связи, угрожает его превращением в обычный провинциальный вуз.

Высшая школа XXI в. находится под влиянием противоречий между индивидуальностью и институциональной кооперацией, управлением междисциплинарных связей на основе разделения дисциплин и специализации, между интернациональностью и региональными отношениями.

Путь для повышения эффективности высшей школы лежит через конкуренцию. Вузы уже находятся в условиях конкуренции за ученых, репутацию, за подрастающее поколение молодых ученых, за профессоров на замещение должностей. Существует также и конкурентная борьба за студентов.

Назначение конкуренции – повышение качества и эффективности образовательного процесса.

Ответственна за качество научных исследований и развитие, даже если они не продаются на рынке. Ведь высшая школа является еще и носителем культуры.

Высшая школа отвечает за эффективное использование ресурсов. При этом речь идет не только об эффективном использовании финансовых средств, получаемых за счет граждан, платящих налоги, но и о заботливом обхождении с личным временем молодых людей. Руководству высшей школы необходимы полномочия в сфере инициативы, планирования и принятия решений в вопросах бюджета и структур. Новые открытия в науке возникают, с одной стороны, благодаря специализации, а с другой стороны, благодаря сближению научных областей, кажущихся отдаленными друг от друга или находящихся на границах традиционных дисциплин. Конкуренция существует не только между вузами, но также за средства в самих вузах. В этой ситуации необходимо дать возможность возникновению и росту новых направлений. Высшей школе нужны различные решения в условиях конкуренции и для конкуренции разных вузов. Высшей школе и регионам не нужна единая модель для всех субъектов государства, а требуются разные модели.

Конкуренция ведет к большей подвижности. И чтобы в этих соревнованиях стать действительно конкурентоспособными и достигнуть успеха, необходима инновация. Использование инноваций вузами – естественно для образовательного учреждения. Процессы глобализации, происходящие в современном мире, определяют всеобщие подходы к формированию рыночной образовательной политики. Человеческий капитал начинает рассматриваться как долгосрочный капитал, объект инвестиций и источник устойчивого инновационного развития.

Для достижения высоких профессиональных знаний студентами экономических специальностей большое значение имеет интеграция изучаемого материала с областями новых информационных технологий. Предлагаемые студентам знания должны преломляться через призму экономической целесообразности, что достижимо посредством синтеза междисциплинарных связей. В этом случае получаемые на занятиях студентами знания будут иметь свою значимость в профессиональном становлении. Развитие научно-технического прогресса сопровождается глобальными изменениями в процессах информатизации всех сфер жизни общества. Одной из задач высшего профессионального образования является подготовка специалиста, свободно владеющего современными информационными компьютерными технологиями в своей профессиональной деятельности, быстро адаптирующегося в непрерывно изменяющихся условиях развития общества.

Информатизация имеет ряд достоинств:

- возможность построения открытой системы образования, обеспечивающей каждому индивиду свободу выбора собственной траектории самообучения;
- возможность получения оперативной и актуальной информации любого характера независимо от места нахождения;
- коренное изменение организации процесса познания путем смещения ее в сторону системного мышления;
- эффективную организацию познавательной деятельности обучаемых в ходе учебного процесса с применением современных средств НИТ;
- индивидуализацию учебного процесса при сохранении его целостности за счет программируемости и динамической адаптируемости автоматизированных учебных программ;
- возможности использования и организации принципиально новых познавательных средств;
- возможность свободного доступа к мировым информационным ресурсам.

Основной целью изучения информационных продуктов является не столько разработка баз данных, сколько умение, будучи специалистом, корректно поставить задачу профессионалу в области информационных технологий. В рамках изучения справочно-правовых систем «Консультант Плюс», «Гарант» реализуется интеграция информатики, правовых и общеэкономических дисциплин. Будущие менеджеры изучают системы поддержки принятия решений. В частности, студентам предлагается программа «1С: Предприятие». В данном случае требуются специальные знания для формирования проводок операций, заполнения первичных документов, подготовки отчетности и т. д. Завершающим этапом освоения информационных компьютерных технологий является изучение сетевых технологий. Именно в этот период глобальные компьютерные ресурсы будут актуальны с точки зрения профессионального становления.

Использование принципа междисциплинарных связей при разработке электронных учебников, кейсов для студентов дистанционной формы обучения позволит оптимизировать процесс организации учебной деятельности.

Для обеспечения качества учебного процесса преподавателям как общеобразовательных, так и специальных дисциплин необходимо выполнять функции разработчиков сквозных задач. Для этого организуются компьютерные курсы, курсы повышения квалификации, деловые игры. В связи с тем что программные продукты быстро обновляются, рекомендуется проводить подобные мероприятия регулярно. Необходимо формировать и развивать информационно-образовательную среду вуза, создавать междисциплинарный сетевой учебно-методический комплекс как средство повышения эффективности обучения студентов в вузе.

В соответствии с концепцией информатизации высшего образования Российской Федерации основной целью образования является повышение эффективности и качества подготовки специалистов до уровня, достигнутого в развитых странах, т. е. подготовки кадров с новым типом мышления, соответствующим требованиям обновляющегося общества.

Однако необходимость получения студентами экономических знаний и приобретения умений, а также навыков практической работы требует создания устойчивых междисциплинарных связей с рядом относительно новых дисциплин «Теоретические основы финансового менеджмента» и «Управленческий учет», «Логистика»

и других, а также усиления связи с методикой преподавания конкретной учебной дисциплины и курсами «Экономическая теория», «Экономика предприятия».

Комплекс мероприятий по повышению качества образовательного процесса может расширяться дополнительными направлениями, такими как проектирование междисциплинарных связей в общем перечне учебных дисциплин, конференции-семинары по инновациям в преподавании учебной дисциплины (разработка и внедрение новых средств, форм и активных методов обучения, а также прогрессивных форм контроля остаточных знаний).

Система образования может совершенствоваться по следующим направлениям: содержание обучения, методическое обеспечение, организация учебного и научного процесса. Введение эффективных методов развития образовательных процессов без рассмотрения проблемы рациональной организации учебного и научного процессов теряют свое значение. Анализ новых эффективных методов, технологий обучения позволяет выделить направления радикальных изменений в системе образования:

1. Замена существующей закрытой образовательной среды открытой образовательной средой.
2. Индивидуализация образования.
3. Утверждение самообразования, самообучения в качестве ведущей формы образования.
4. Ориентация на образование, создающее знание, в отличие от образования, ориентированного лишь на изложение информации и обучение определенным методикам.
5. Информатизация образовательных и научных процессов.
6. Внедрение и разработка систем, обеспечивающих и контролирующую рост уровня качества образования.

Организационная структура должна соответствовать принципу разделения совещательных функций, функций принятия решений и контроля, что позволит соединить компетентность в принятии решений, ответственность за последствия и персональную ответственность.

Руководству высшей школы необходимы полномочия в сфере инициативы, планирования и принятия решений в вопросах бюджета и структур. Новые открытия в науке возникают, с одной стороны, благодаря специализации, а с другой – благодаря сближению научных областей, кажущихся отдаленными друг от друга или находящихся на границах традиционных дисциплин.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД

И.М. Лопатков, А.А. Марченко

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

This article is devoted to some problems of economy of Russia. Authors consider such problems as inefficiency of economy, corruption, dependence on export of oil and others; try to understand reasons of this. Also authors make an issue of correlation between quantity of the officials and meanings of TI Corruption Perceptions Index.

По совокупному уровню ВВП, по различным данным, по итогам 2007 г. Россия входит в десятку ведущих стран. Однако по среднедушевому показателю мы существенно отстаём от развитых стран. Простейший анализ наталкивает на вывод о крайне низкой производительности труда в нашей экономике.

В чем причина такого положения? Эксперты выделяют множество причин, среди которых: высокая доля государственных предприятий, неэффективный менеджмент, неопределенные права собственности на активы и производимую продукцию, государственное субсидирование [5].

Особую актуальность в связи с назревающим мировым продовольственным кризисом приобретает повышение эффективности сельского хозяйства, так как у России появился шанс занять прочные позиции на международном рынке продовольствия, однако для этого необходимо решить ряд проблем, например преодолеть неразвитость транспортно-логической инфраструктуры [1].

Еще одна причина неэффективности экономики, являющаяся в то же время и одной из главных проблем не только экономики, но и всего общества в целом, недостатки государственного управления и коррупция.

Нами было проведено сравнение изменения во времени (с 2002 по 2007 г.) двух показателей: количества чиновников различного уровня на начало года и индекса восприятия коррупции (данный индекс рассчитывается ежегодно международной организацией Transparency International) на каждый год [3; 4].

Была выявлена следующая взаимосвязь: с увеличением количества чиновников растет уровень коррупции в обществе. Именно бюрократизм и коррумпированность госчиновников, причем по большому счету везде – начиная от банковской сферы и заканчивая уровнем местного самоуправления – тормозят модернизацию, что очевидно угрожает ее безопасности и целостности.

Однако очевидно и то, что взяточничество приобрело характер устойчивого института, что усложняет борьбу с ним. Кроме проблемы кор-

рупции, налицо и проблема неэффективности сложившихся институтов организации власти.

Серьезные опасения вызывает структура экспорта продукции: она по-прежнему на две трети определяется продажей нефти и газа естественными монополиями. Конечно, сейчас цены продолжают оставаться сверхвысокими, но это не может продолжаться вечно. Необходимо так изменить структуру экономики, чтобы, по крайней мере, свести к минимуму зависимость от экспорта углеводородного сырья.

Серьезной проблемой является демографическая ситуация в стране. За полтора мирных десятилетия без войн и эпидемий Россия потеряла уже около 12 млн человек – 8 % всего населения. Практически все демографы прочат России безрадостные перспективы: число жителей страны к 2050 г. уменьшится почти в полтора раза – до 100–110 млн человек, даже оптимистичные прогнозы обещают лишь стабилизацию численности населения на уровне заметно ниже текущего. Предполагается, что по динамике числа жителей Россия будет безусловным аутсайдером на фоне ведущих стран мира [3]. Среди связанных с этим проблем – быстрое увеличение доли пенсионеров, рост нагрузки на трудоспособное население.

Серьезнейшей проблемой, особенно ярко проявившей себя в 2007 г., является инфляция. В 2007 г. она составила, только по официальным данным, почти 12 % [2], а на продукты первой и второй необходимости, по разным оценкам, – от 20 до 30 %. При этом чиновники до последнего отказывались признавать такую инфляцию, в прогнозах в течение 2007 г., называя максимум 10 %. О чем это говорит? О том, что чиновники от экономики просто не в состоянии адекватно оценить экономическую ситуацию, не говоря уже о своевременных действиях в случае каких-либо изменений. Много было сказано о том, что позаботиться государство заранее, такого всплеска инфляции можно было бы избежать. За первый квартал 2008 г. инфляция составила уже 6 %, а по итогам года даже официальный уровень может приблизиться к отметке в 15 %. Всероссийский центр

изучения общественного мнения сообщает, что инфляцию наши граждане называют главной проблемой как для себя лично (68 %), так и для государства (67 %) [2].

Безусловно, рассмотренные проблемы далеко не единственные, однако, на наш взгляд, именно их решение позволит России совершить столь необходимые коренные инфраструктурные преобразования, объем финансирования которых имеет невиданные для страны масштабы. Однако просто выделить деньги из бюджета недостаточно, без качественного управления и контроля значительная часть средств может быть разворована или потрачена впустую.

Очевидно, что для обеспечения развития страны необходимо противопоставить политический курс стремлениям бюрократии. Но ведь ее частью являются и лидеры государства, и те

чиновники, которые должны будут реализовать их линию. Если первые лица государства отложат решение проблемы эффективности управления, то даже без падения цен на нефть постоянно растущие аппетиты чиновников съедят все ресурсы развития, имеющиеся у страны.

Поэтому ключевой вопрос – что ждет Россию в будущем – остается открытым.

1. Кто накормит планету // Эксперт. – 2008. – № 16 (605).

2. Не дадим себя похоронить // Эксперт. – 2007. – № 9(550).

3. Официальный сайт агентства Transparency – Russia // <http://www.transparency.org.ru/>

4. Официальный сайт Росстата // www.gks.ru

5. Эффективен ли труд россиян? // Население и общество: бюллетень. – 2005. – № 149–150.

*Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С. 108–115.
© В.В. Гладун, 2008*

УДК 332.49:911.37

КЛАСТЕРИЗАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

В.В. Гладун

Балткредобанк, г. Калининград

Currently is absent it is enough objective toolbox for estimation of the development regional social-economic systems. Accordingly results estimation weight of the region are far spent. The Difference is defined by miscellaneous approach at estimation of the separate sides of the development of the region and municipal formation. The Term «cluster development» all are more often used at development strategy social-economic development russian region. However hitherto no clarity, insofar effectively cluster development for separate russian region.

Ведущая роль в достижении конкурентоспособности региона принадлежит кластерам, которые создают критическую массу, необходимую для конкурентного успеха отдельных предприятий в определенных отраслях. Оценка потенциала и успешности кластеризации региона предполагает количественный анализ статистических данных и качественный анализ наличия и состава ресурсной базы, необходимой для обеспечения конкурентоспособности предприятий региона в определенных областях; выявление тех конкретных секторов экономики, в которых возможно достижение конкурентных преимуществ предприятий региона, т. е. анализ кластеров.

Конкурентоспособность региона определяется как наличием тех или иных конкурентоспособных отраслей, или сегментов отрасли, так и способностью региональных органов власти создать условия региональным предприятиям для достижения и удержания конкурентного преимущества в определенных областях.

Ведущая роль в достижении конкурентной устойчивости региона принадлежит кластерам, т. е. сконцентрированным по географическому признаку группам взаимосвязанных предприятий. Поэтому одна из задач в системе повышения конкурентоспособности региона – выявить потенциал кластеризации региона.

Адаптация кластерного подхода для российских регионов требует понимания того, что такое кластер. Кластерное развитие – очень популярная концепция, но попытки дать определение кластера вызывают множество проблем. Кластерный подход нужно рассматривать прежде всего с точки зрения конкурентоспособности. Однако он не дает четкого определения основных критериев конкурентоспособности региона, но выделяют такие показатели, как производительность

труда, общая занятость населения, качество управления и образования. Главный вывод, который можно сделать из анализа подходов: основные преимущества создаются на региональном уровне, и они выражаются в таких формах организации производства, как кластеры.

В связи с этим необходимо реализовать принцип территориальной классификации, который построен по схеме «кластерный анализ – классификация – ранжирование». На его основе формируется система интегральной оценки социально-экономического развития региона, предназначенная для информационной поддержки процессов подготовки и принятия управленческих решений на уровне местных органов власти.

На первом этапе оценки предполагается использование метода кластерных групп. В кластерном анализе данные представляются в виде матриц «объект – признак», задается мера сходства, выбирается стратегия классификации. Второй этап заключается в определении однородных групп регионов (кластеров), что дает новую классификацию. На третьем этапе предлагается проверить качество полученной классификации. Здесь используется методический расчет интегрального показателя развития территорий и выявляется наличие общих закономерностей распределения отдельных регионов в рамках полученной классификации.

Метод кластерных групп рассматривается как инструментальный, предназначенный для формирования относительно «отдаленных» друг от друга групп «близких» между собой объектов по совокупности общих для этих объектов признаков. Основой метода является моделирование операции группирования, результатом – классификация. Классификация – систематизированное объединение объектов в определенные группы

или классы (кластеры) родственных объектов по совокупности общих для этих объектов признаков. Ранжирование – систематизированное упорядочение конечного множества объектов по их приоритету, по совокупности общих для этих объектов признаков. Кластер – это некоторая совокупность «родственных» объектов, объединенных по набору общих для этих объектов признаков.

Предложенная схема оценки социально-экономического развития региона базируется на определениях кластерного анализа И. Мандель, кластера В.В. Красильникова, принципа территориальной классификации В.И. Некрасова, интегральной оценки В.Д. Могилевского.

На основе вышесказанного сделан вывод, что определение путей стабилизации экономики региона не может осуществляться без интегрального показателя его уровня. С этой целью необходимо вернуться к практике анализа регионального развития и разработать методику оценки уровня социально-экономического развития регионов. Социально-экономическая ситуация в регионе характеризуется определенным сочетанием индикаторов, которые отражают, во-первых, влияние объективных, устойчивых факторов регионального развития и, во-вторых, воздействие специфических для каждого региона механизмов, характеризующих особенности и возможности его адаптации к новым условиям. В целом разработка соответствующей классификации служит условием для эффективной адаптации к местным условиям разрабатываемой на федеральном уровне социальной политики (пенсионной политики, программы занятости населения, жилищной программы, федеральных стандартов в сфере здравоохранения, образования, социальной защиты населения).

Кластерный анализ. Для объединения муниципальных образований в достаточно большие группы по мере их сходства необходимо провести кластерный анализ, назначением которого является разбиение множества объектов на заданное или неизвестное число классов на основании некоторого математического критерия качества классификации (*cluster* (англ.) – гроздь, пучок, скопление, группа элементов, характеризуемых каким-либо общим свойством). Критерий качества кластеризации в той или иной мере отражает следующие неформальные требования:

а) внутри групп объекты должны быть тесно связаны между собой;

б) объекты разных групп должны быть далеки друг от друга;

в) при прочих равных условиях распределение объектов по группам должно быть равномерным.

Большое достоинство кластерного анализа состоит в том, что он позволяет производить группировку объектов не по одному параметру, а по целому набору признаков. Кроме того, кластерный анализ, в отличие от большинства математико-статистических методов, не накладывает никаких ограничений на вид рассматриваемых объектов и позволяет рассматривать множество исходных данных практически произвольной природы. Также кластерный анализ позволяет рассматривать достаточно большой объем информации и резко сокращать, сжимать большие массивы социально-экономической информации, делать их компактными и наглядными.

Кластеризацию муниципальных образований проведем с помощью метода Варда (Ward's method). Выбор этого метода обусловлен тем, что в результате происходит разбиение совокупности исследуемых объектов на наиболее однородные со статистической точки зрения группы. В качестве целевой функции выступает внутригрупповая сумма квадратов отклонений, которая представляет собой сумму квадратов расстояний между каждой точкой (объектом) и средней по кластеру, содержащему этот объект. На каждом шаге объединяются такие два кластера, которые приводят к минимальному увеличению целевой функции, т. е. внутригрупповой суммы квадратов.

Анализ конкурентной устойчивости проводится в три этапа:

1) количественный анализ конкурентной устойчивости, т. е. определение рыночной позиции отраслей региона;

2) качественный анализ наличия и состава ресурсной базы, необходимой для обеспечения конкурентоспособности предприятий региона в определенных областях муниципальных образований, т. е. условий конкурентной устойчивости;

3) выявление конкретных секторов экономики, в которых возможно достижение конкурентных преимуществ предприятий региона, т. е. анализ кластеров.

Количественный анализ конкурентной устойчивости. Статистическими показателями, отражающими конкурентную устойчивость отрасли в регионе и потенциал его кластеризации, могут служить коэффициент локализации данного производства на территории региона, коэффициент душевого производства и коэффициент специализации региона на данной отрасли.

Коэффициент локализации рассчитывается отношением удельного веса данной отрасли в структуре производства региона к удельному весу той же отрасли в регионе. Расчеты могут быть произведены по объему произведенной продук-

ции (КлПП), основным производственным фондам (КлОФ), численности основного персонала (КлЧП), производительности труда (КлПТ), фондоотдаче (КлФО), инвестициям в основной капитал (КлИН), иностранным инвестициям (КлИИ), экспорту (КлЭК) и импорту (КлИМ).

Коэффициент душевого производства (K_d) исчисляется отношением удельного веса отрасли региона в соответствующей структуре отрасли страны к удельному весу населения региона в населении страны.

Коэффициент специализации региона на данной отрасли (K_c) определяется как отношение удельного веса региона в стране по данной отрасли к удельному весу региона в ВВП страны.

Если расчетные показатели больше или равны единице, следовательно, данные отрасли выступают как отрасли рыночной специализации и в них либо существуют кластеры, либо их создание является возможным. При формировании кластеров и выборе из них наиболее приоритетных необходимо оценить *динамику коэффициентов локализации*, так как увеличение значения показателей в динамике свидетельствует о возможных дальнейших перспективах роста кластеров, а снижение – о возможной необходимости расширения ассортимента выпускаемой продукции, необходимости модернизации производства или о неперспективности кластера в будущем.

Ранжирование отраслей по этим показателям определяет приоритетность анализа отраслей на следующем этапе. При этом нет оснований для исключения каких-либо отраслей из следующего этапа.

Качественный анализ условий конкурентной устойчивости предприятий и отраслей дополняется количественным анализом.

Результаты *данного этапа анализа* – определение наличия и состава ресурсной базы, необходимой для обеспечения конкурентоспособности региона в определенных секторах экономики. Эти результаты формируются на основе анализа комплекса *условий*, каждое из которых в отдельности и все вместе составляют основу конкурентной устойчивости.

В ходе анализа оцениваются наличие и доступность природных, материальных, трудовых, инфраструктурных и прочих факторов производства «*доступны/недоступны*».

Спрос на внутреннем рынке для продукции отрасли оценивается с помощью количественных и качественных показателей.

В ряду количественных показателей выступают следующие:

- доли продукции по отраслям, реализуемой в пределах региона, в России, и их динамика в последние 3–5 лет;

- коэффициент межрегиональной товарности (рассчитывается как отношение вывоза из района данной продукции к ее региональному производству);

- доля аналогичной продукции производителей других регионов, реализуемой в исследуемом регионе, в том числе импортной.

Среди качественных показателей необходимо оценить уровень требовательности покупателей региона к ассортименту, новизне и качеству данной продукции (высокий/средний/низкий).

Анализ количественных и качественных показателей интегрируется в сводную оценку внутреннего спроса – «*заинтересованный/безразличный*».

Конкурентоспособные отрасли-поставщики или другие сопутствующие отрасли в данном регионе. Оценка данного условия имеет определяющее значение для заключения о наличии кластера и об условиях его конкурентной устойчивости. В анализе используются количественные и качественные показатели.

Количественными показателями выступают доли поставщиков отрасли, расположенные в пределах региона, в России, за рубежом, и динамика их поставок в последние 3–5 лет.

В ряду качественных необходимы оценки следующих составляющих:

- наличие и степень активности профессиональных некоммерческих организаций в данной отрасли (ассоциаций, союзов);

- наличие и степень активности научно-исследовательских организаций, связанных с данной отраслью;

- наличие и уровень учреждений профессионального образования, связанных с данной отраслью;

- наличие и степень активности некоммерческих организаций, содействующих данной отрасли;

- заинтересованность и степень содействия государственных учреждений предприятиям данной отрасли;

- наличие и степень содействия организаций СМИ данной отрасли.

Анализ количественных и качественных показателей интегрируется в сводную оценку родственных и поддерживающих отраслей – «*присутствуют/отсутствуют*».

Факторы, мотивирующие формирование эффективных стратегий организации и управления предприятиями, важнейшим из которых является конкуренция на внутреннем рынке. Факторы, мотивирующие формирование эффективных стратегий организации и управления предприятиями, в том числе конкуренция на внутреннем

рынке, оцениваются с помощью качественных показателей «присутствуют/отсутствуют».

Полученные оценки позволяют сформировать шестнадцать первичных групп отраслей, которые в результате укрупненной группировки объединяются в три группы:

- отрасли с высоким потенциалом существования кластера, нуждающиеся в информационной поддержке и минимальном управляющем воздействии;

- отрасли, в которых возможно создание кластеров при целенаправленных длительных управляющих воздействиях;

- отрасли, в которых создание кластеров требует значительных издержек, несопоставимых с ожидаемым эффектом.

Проведение следующего этапа целесообразно для первых двух групп отраслей.

Специфика отрасли определяет разную важность этих условий. Оценка наличия условия может быть количественной или качественной. Качественная оценка возможна на основе результатов специализированных опросов руководителей исследуемых предприятий.

Результаты исследования. Результаты проведенного кластерного анализа могут быть представлены: 1) матрицей близости (подобия); 2) таблицей порядка агломерации; 3) таблицей принадлежности к кластеру; 4) древовидной диаграммой (дендограммой).

Дальнейший этап анализа – определение характера управляющих воздействий на конкурентоспособность региона – формируются на основе анализа кластеров предприятий региона. Анализ кластеров может производиться в различных направлениях: институциональная организация кластеров, внутренняя мотивация инициирования и поддержания кластеров, сравнительная конкурентоспособность участников кластера, стратегический потенциал кластеров.

В ходе кластерного анализа выявляются группы кластеров, характеризующиеся следующими признаками:

- структурированность (наличие организации);

- устойчивость (постоянный состав участников);

- наблюдаемость (для государственной и муниципальной статистики).

Эти признаки позволяют сформировать семь групп кластеров.

Кроме того, для формирования кластеров необходимо учесть мотивацию участников. Здесь возможны следующие основания кластеризации (мотивы):

- производство однородной продукции;

- однородность основных покупателей – крупных государственных или полугосударственных структур;

- обеспечение мобильности труда и капитала внутри кластера;

- другие мотивы.

Фактором, определяющим конкурентную силу кластера, может быть конкурентная сила его отдельных участников. Здесь возможны следующие модели:

- кластер с примерно одинаковой конкурентной силой участников;

- кластер, где конкурентная сила центральных участников значительно превосходит конкурентную силу остальных;

- кластер, в котором конкурентная сила периферийных участников намного превосходит конкурентную силу центральных;

- кластер, состоящий из конкурентно слабых участников.

Конкурентная сила кластеров. В качестве критериев оценки стратегического потенциала кластеров могут использоваться следующие:

- 1) темп роста продукции отраслей, в которых заняты центральные предприятия кластера в сравнении с темпом роста экономики в целом (отраслевой рост);

- 2) темп роста продукции кластера в сравнении с темпом роста отрасли в целом (кластерный рост);

- 3) доля продукции отраслевого кластера в валовом региональном продукте.

Для расчета необходимы статистические показатели в динамике за 3–5 последних лет:

- темп роста отрасли: объем произведенной продукции данной отрасли по региону в натуральном выражении, сопоставимых и фактических ценах;

- темп роста экономики в целом: ВВП РФ;

- темп роста доли исследуемых предприятий: объем произведенной продукции центральных предприятий кластера в натуральном выражении; сопоставимых ценах и фактических ценах;

- доля продукции отраслевого кластера в валовом региональном продукте: объем произведенной продукции предприятий, составляющих (потенциально) кластер в натуральном выражении; сопоставимых и фактических ценах.

В качестве критериев оценки показателей могут выступать следующие:

- высокий темп отраслевого роста (+) – темп роста отраслей, в которых заняты центральные предприятия кластера, превышает темп роста экономики в целом на 5 и более пунктов;

- высокий темп кластерного роста (+) – темп роста доли исследуемых предприятий вы-

ше темпа роста отрасли в целом на 5 и более пунктов (кластерный рост);

– высокая доля в ВРП (+) – доля продукции отраслевого кластера в валовом региональном продукте превышает 5 %.

Эти критерии позволяют выявить семь типов кластеров и определить степень их стратегической важности для региона. В соответствии с этими типами и степенью стратегической важности выбирается комплекс управляющих

воздействий с целью поддержки, инициирования или реструктуризации кластеров (таблица 1).

Технологии поддержки, инициирования, масштабирования и реструктуризации кластеров разрабатываются в соответствии со спецификой отраслевых кластеров. Результатом управляющих воздействий является повышение индивидуальной конкурентной устойчивости предприятий, составляющих кластер, и конкурентной силы самих кластеров.

Таблица 1

Анализ кластеров для оценки стратегического потенциала региона

Тип кластера	Характеристика для региона	Управленческие решения
1. Высокий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП (+ + +)	Критическая важность для региона	Активная поддержка
2. Низкий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП (- + +)	Критическая важность для региона	Активная поддержка
3. Высокий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП (+ - +)	Критическая важность для региона	Активная поддержка, инициирование кластеров
4. Низкий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и высокой долей в ВРП (- - +)	Проблемная важность для региона	Реструктуризация кластера с целью повышения потенциала его роста
5. Высокий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП (+ + -)	Средняя важность для региона	Не мешать
6. Высокий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП (+ - -)	Средняя важность для региона	Не мешать
7. Низкий темп отраслевого роста в сочетании с высоким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП (- + -)	Средняя важность для региона	Не мешать
8. Низкий темп отраслевого роста в сочетании с низким темпом кластерного роста и низкой долей в ВРП (- - -)	Относительная незначимость для региона	Реструктуризация предприятий с целью высвобождения ресурсов

Таким образом, многофакторный кластерный анализ позволяет выявить потенциальные возможности региона в обеспечении конкурентоспособности.

Для проведения комплексной оценки уровня социально-экономического развития региона с учетом межрегиональных различий была сформирована база данных из исследуемых значений показателей, взятых за некоторый ретроспективный период.

В расчет уровней социального и экономического развития ($P_c^{рег}$ и $P_э^{рег}$) муниципальных образований, или степени «близости» фактического образа к эталонному, положена методика, в которой применяется матрица данных, составленная из стандартизованных значений признаков. Стандартизация позволяет избавиться от единиц измерения (стоимостных и натуральных). Первоначальный набор показателей

хij дифференцируется в зависимости от характера влияния каждого из них на уровень социального (экономического) развития на стимулянты и дестимулянты.

Вычислительной особенностью метода является предварительное выявление эталонных значений. В эталон включены наибольшие (для дестимулянт наименьшие) значения показателей, достигнутые в анализируемый период каким-либо районом. Для расчетов значений этого таксономического показателя применяется матрица данных, составленная из стандартизованных значений признаков. Все признаки исходной совокупности (включая дестимуляторы) преобразовываются в стимуляторы. На основе полученных стандартизованных значений рассчитываются уровни социального и экономического развития. Значение уровня социально-экономического раз-

вития региона, или степень «близости» фактического образа к эталонному, рассчитывалось по специальным формулам.

Полученные итоговые значения $P_c^{рег}$ и $P_э^{рег}$, рассчитанные по данным 2005 г., позволяют сделать выводы о том, что самый высокий уровень экономического развития достигнут в муниципальном образовании «Советский городской округ», а по социальному развитию лидирует муниципальное образование «Гурьевский городской округ».

Построены таблицы соотношения уровня экономического развития к уровню социального развития на основе фактически рассчитанных данных за период с 2001 по 2005 г. (таблица 2).

Таблица 2

**Расчетные значения уровней развития муниципальных образований
Калининградской области**

Показатель	Год				
	2001	2002	2003	2004	2005
$P_э^{рег}$	0,2612	0,2701	0,2908	0,3088	0,3314
$P_c^{рег}$	0,3612	0,3374	0,3001	0,2507	0,2708

Анализируя полученные значения, можно сделать вывод о том, что в течение пяти лет уровень экономического развития муниципальных образований области в целом растет, а уровень социального развития снижется, только в 2005 г. наблюдался незначительный рост. В целом динамика $P_c^{рег}$ и $P_э^{рег}$ свидетельст-

вует о наличии асимметрии среди этих показателей.

Для выбора целевого ориентира положения муниципальных образований в регионе применили процедуру кластерного анализа (таблица 3). Для образования групп применена процедура иерархического объединения объектов.

Таблица 3

Классификация муниципальных образований по выделенным кластерам (по данным 2004 г.)

	Кластер № 1	Кластер № 2	Кластер № 3	Кластер № 4	Кластер № 5	Кластер № 6	Кластер № 7
Наименование муниципальных образований	«Светлогорский ГО», «Янтарный ГО», «Пионерский ГО», «Зеленоградский район», «Ма- моновский ГО», «Багратионовский ГО»	«Балтийский ГО», «Черняховский ГО» и «Гвардейский район»	Город Калининград «Гурьевский ГО»	«Краснознаменский ГО», «Нестеровский ГО», «Ладушкинский ГО» и «Озерский ГО».	«Славский ГО», «Правдинский район», «Полесский район», «Неманский район»	«Светловский ГО», «Гусевский ГО» и «Советский ГО»	Города Калининград и Гурьевск

Рассмотренный выше принцип выделения классификационных групп используется как инструмент перераспределения инвестиционных потоков, что способствует росту инвестиционной привлекательности.

В ходе исследования были оценены интенсивность протекающих в области инвестиционных процессов и уровень инвестиционной привлекательности 22 муниципальных образований исследуемого субъекта Федерации. Проведенное исследование показало, что темпы роста инвестиций в 2003–2005 гг. в основной капитал снизились. Концентрация инвестиций наблюдалась в основном в муниципальных образованиях «Гусевский городской округ», «город Калининград», «Мамоновский городской округ».

Анализ полученных результатов показал, что большая часть (60 %) муниципальных образований относится к группе со средним уровнем инвестиционной привлекательности. Только 3 муниципальных образования характеризуются высокой инвестиционной привлекательностью.

Выводы. Проведенный кластерный анализ позволяет сделать вывод о том, что даже близко находящиеся на географической карте муниципальные образования настолько значительно отличаются ресурсным и человеческим потенциалами, что не могут быть отнесены к одному экономическому кластеру.

В первый кластер включены муниципалитеты, схожие по своему экономическому развитию, так как значения основных показателей, характеризующих уровень человеческого капитала, инвестиционные вложения, региональную доступность, очень близки. Они являются промышленно развитыми с мощным производственным потенциалом с доминированием крупных предприятий. Это такие муниципалитеты, как «Светлогорский городской округ», «Янтарный городской округ», «Пионерский городской округ», «Зеленоградский район», а также «Мамоновский городской округ» и «Багратионовский городской округ».

Во второй кластер вошли три муниципальных образования – «Балтийский городской округ», «Черняховский городской округ» и «Гвардейский район». Эти районы близки в своем развитии по таким показателям, как человеческий капитал, уровень инвестиционных вложений на душу населения, региональная концентрация, ВРП на душу населения. Показатели данных районов в большинстве своем несколько ниже среднемunicipальных значений.

Третий кластер составили 2 муниципальных образования – «город Калининград» и «Гурьевский городской округ», которые географически

близки друг другу. Для них характерны показатели выше средних по субъекту.

В четвертый кластер вошли 4 муниципальных образования – «Краснознаменский городской округ», «Нестеровский городской округ», «Ладушкинский городской округ» и «Озерский городской округ». Их объединяет то, что исторически они являлись малонаселенными районами. Для них характерны низкая предпринимательская активность, уровень ВРП на душу населения и уровень частного и общественного капитала ниже среднего по региону.

В пятый кластер вошли 4 муниципальных образования: «Славский городской округ», «Правдинский район», «Полесский район», «Неманский район». Это преимущественно районы с сельскохозяйственной направленностью. Для них характерны высокая плотность населения, низкие показатели инновационной и инвестиционной активности, невысокий уровень ВРП на душу населения.

Шестой кластер составили промышленные районы – «Светловский городской округ», «Гусевский городской округ» и «Советский городской округ». Для данных муниципальных образований характерны высокая инвестиционная привлекательность, весомый вклад в ВВП.

Города Калининград и Гурьевск соответственно составили 7-й кластер. Для них характерны высокие значения (выше среднерегионального) всех рассматриваемых показателей.

Тот факт, что города выделились в самостоятельные кластеры, не является неожиданным, они доминируют по целому ряду показателей. Это означает, что данные города смогут стать городами-лидерами (опорными городами, полюсами роста), генерирующими развитие новых кластеров, что вполне соответствует стратегии регионального развития.

Учитывая изложенное, предполагается, что основными направлениями повышения экономического потенциала, конкурентоспособности выделенных региональных кластеров должны стать:

- проведение маркетинговых исследований для определения направлений позиционирования (специализации) муниципалитетов региональной экономической системы;

- ориентация развития муниципальных образований не только на эффективное использование традиционных факторов производства, но и на развитие специализированных факторов, таких как инновационный потенциал, квалифицированная рабочая сила, современная инфраструктура и институциональная среда;

- объединение усилий малых и средних компаний, а также других заинтересованных орга-

низаций для выхода на те ниши, где региональный кластер обладает потенциальными конкурентными преимуществами;

– в районах, где доминируют крупные вертикально интегрированные компании (преимущественно в нефтегазовой отрасли), развитие производств более высоких переделов (на базе углубленной переработки сырья), создание механизмов аутсорсинга и усиление местной составляющей в крупных проектах с формированием вспомогательного, обслуживающего и перерабатывающего блоков малых и средних предприятий.

Таким образом, при помощи кластерного анализа факторов социально-экономического развития районов Калининградской области были структурированы показатели их экономического роста по степени схожести, выделены 7 кластеров.

Использование кластерных технологий, естественно, вызывает желание сопоставить их результаты с результатами применения более простых технологий, например индикаторных. Такие сопоставления весьма полезны в связи с тем, что каждая технология региональной диагностики имеет свои плюсы и минусы, и анализ причин обнаруживаемых расхождений может

привести к новым, в том числе неожиданным, но всегда логически обоснованным, выводам.

К сожалению, кластерный анализ (как, впрочем, любой другой инструмент региональной диагностики) при отказе от системного подхода и стремлении к предельному упрощению связей между факторами и результатами развития региональных ситуаций и проблем превращается в скорее эффективный, нежели эфективный способ решения задач, не выходящих за пределы элементарных действий. В этом случае его результаты могут стать весьма тривиальными и тем самым исказить представления о потенциальных возможностях кластерных технологий.

Главным достоинством кластерного анализа является весьма широкая возможность выделения внутри изучаемой территории зон (точек, объектов), связанных не жесткими административными границами, а единой проблематикой экономического, социального и иного характера, причем разделение общего проблемного поля на указанные зоны возможно в любой степени подробности и зависит лишь от числа исходных (группируемых, вычленяемых) параметров региональных ситуаций и проблем.

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ ОМСКОГО РЕГИОНА

С.И. Ультан

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Е.Б. Молотилова

Академия бюджета и казначейства Министерства финансов РФ, Омский филиал

Innovation aspect of the development of the economy gains greater importance in condition of insufficiency available resource. Exactly so the most most important direction innovation politicians Government Omskoy area became the expansion innovation infrastructures by creation in 2006 fund of support and developments modern technology, nonprofit partnership «Omsk's regional innovation-investment centre» («Omsk's regional business-incubator»). In article are considered directions innovation developments of the economy an omsk of the region.

Инновационный аспект развития экономики приобретает большее значение в условиях ограниченности имеющихся ресурсов. Именно поэтому важнейшим направлением инновационной политики Правительства Омской области стало расширение инновационной инфраструктуры путем создания в 2006 г. фонда поддержки и развития современных технологий, некоммерческого партнерства «Омский региональный инновационно-инвестиционный центр» («Омский региональный бизнес-инкубатор»). В статье рассматриваются направления инновационного развития экономики Омского региона.

Предпринимательство прочно занимает все более весомые позиции во всех сферах социально-экономической деятельности страны. В силу своей гибкости и адаптивности, с одной стороны, оно исполняет роль инкубатора экономических и технологических новаций, которые в случае успеха потом распространяются на всю экономическую систему, а с другой – дает всей экономике мощный импульс устойчивой положительной динамики [1]. Поэтому совершенно естественно ставится вопрос об ориентации предпринимательства на создание высокотехнологичных производств и формирование инновационно-информационной инфраструктуры в регионах.

В рамках правительственной программы за период с 2005 по 2006 г.:

- в 55 регионах была проведена работа по созданию 93 бизнес-инкубаторов; ввели в действие 17 бизнес-инкубаторов, поддержкой которых пользуются 340 новых фирм, создавших примерно 1700 рабочих мест;
- 29 регионов реализуют программы поддержки экспортно-ориентированных малых предприятий;
- в 31 регионе действуют программы развития кредитования и лизинга для малых предприятий.

За три года (2006–2008 гг.) планируется создать 20–30 студенческих бизнес-инкубаторов.

Переход на инновационную стратегию развития должен закрепиться не только на федеральном уровне прежде всего, но и начать реализацию поставленных целей на региональном [2].

Важнейшим направлением инновационной политики Правительства Омской области стало расширение инновационной инфраструктуры путем создания в 2006 г. фонда поддержки и развития современных технологий, некоммерческого партнерства «Омский региональный инновационно-инвестиционный центр» («Омский региональный бизнес-инкубатор») как базового элемента инфраструктуры государственной поддержки субъектов инновационной деятельности в Омской области.

Предполагается, что создание комплексной инновационной инфраструктуры в Омской области позволит в 2006–2008 гг. обеспечить увеличение производимой в области инновационной продукции не менее чем в 3 раза. Основным направлением деятельности Омского регионального бизнес-инкубатора является создание благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных (венчурных) фирм, реализующих оригинальные научно-технические идеи. Это достигается путем предоставления фирмам материальных, информационных, консультационных и других необходимых услуг.

Авторами разработана таблица на основании данных, предоставленных Омским региональным бизнес-инкубатором. В работе более подробно рассматриваются проекты Омского регионального бизнес-инкубатора: определено значение инновационных проектов при решении многих социальных, экономических и экологических проблем региона.

Инновационный аспект развития экономики приобретает большее значение в условиях ограниченности имеющихся ресурсов. В европейских странах, а также на Украине и в Белоруссии заметно ощущается нехватка природных

ресурсов, поэтому они уже используют инновационные технологии, позволяющие более рационально использовать ресурсный потенциал. «Бедность России заключается в ее богатстве», т. е. именно в нерациональном использовании ресурсов, в том числе и природных.

Так как социально-экономическим показателем развития Омской области является развитие форм государственной поддержки малого бизнеса, что позволило значительно повысить его роль в экономической сфере, обеспечении занятости, развитии инноваций не только региона, но и национальной экономики, создание бизнес-инкубатора является одной из наиболее эффективных форм поддержки малого предпринимательства.

Достижение устойчивого экономического роста, повышение уровня и качества жизни насе-

ления, сокращение социально-экономического и технологического отставания от развитых стран, повышение конкурентоспособности, а значит, и стратегическое развитие экономики РФ возможно лишь в рамках реализации инновационного сценария развития отечественной экономики.

1. *Добындо М.Н.* Развитие предпринимательства как предпосылки устойчивой инновационной трансформации региональной экономики // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. – № 13

2. Закон Омской области от 13 июля 2004 г. № 527-ОЗ «Об инновационной деятельности на территории Омской области».

РЕКОНСТРУКЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО УСТРОЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Ф.В. Баевкин

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The process of attending the administrative-territorial system plays a major role for any state as long as it is one of the fundamental factors of stable functioning of state. The present work contains an effort to analyze the experience of implementing of administrative-territorial division in the USSR and make the analyses-based conclusion about the conception of administrative-territorial changes for the modern Russia. The main idea of the work is the following: realizing the projects on reconstruction the administrative-territorial system should not be conformed only with the economical practicality for long-termed political stability in Russia is impossible to obtain without taking into account the national factor which continues to be the key-note one.

Лучшее государственное устройство для любого народа –
это то, которое сохранило его, как целое.

Мишель Де Моньен

Бесспорно, что работа над административно-территориальным устройством страны имеет колоссальное значение для государства, так как является одним из основополагающих факторов его нормального функционирования. Начиная с конца XIX в., изменения в административно-территориальном устройстве страны диктовались экономическими нуждами, и на первый план как наиболее важный инструмент реконструкции выходит экономическое районирование. В нашей стране первой работой в области экономического районирования, полностью продиктованной нуждами экономической целесообразности, можно считать план ГОЭЛРО, выполненный в 1920 г. под руководством В.И. Ленина. Но возможно ли учитывать только экономический фактор и действовать сообразно ему в ущерб прочим? Чтобы ответить на данный вопрос, стоит обратиться еще к недавнему прошлому.

Как известно, проект федеративных взаимоотношений между РСФСР и другими республиками, представленный И.В. Сталиным в августе 1922 г., предлагал советским республикам стать автономными частями РСФСР. Но В.И. Ленин отверг проект автономизации и настоял на принятии идеи образования союза республик с возможностью свободного выхода из его состава. Конечно, когда создатели СССР закладывали «бомбу с часовым механизмом» под основы государственной целостности, им в голову не могла и прийти мысль о возможности распада союза, тогда руководители страны верили в скорую победу мировой революции, но время шло, а ошибки продолжались. 19 февраля 1954 г. одним росчерком пера с формулировкой «Учитывая общность экономики, территориальную близость и тесные хозяйственные и культурные связи между Крымской областью и Украинской ССР» часть

РСФСР была передана другой союзной республике. И это не единственный случай, когда так недальновидно происходило изменение границ по воле одного человека. Хотя стоит заметить, что юридически изменение границ между союзными республиками находилось вне ведения центральных властей СССР, по своему желанию вольно перекраивающих границы, так как в соответствии с международной юридической практикой и Конституцией СССР передача того или иного субъекта РСФСР из состава одной союзной республики в состав другой могла состояться лишь с согласия населения соответствующего субъекта, полученного путем референдума, о поведении которого речь даже не стояла. Кроме того, утверждение, что подобные переделы способны повысить экономическую эффективность, довольно сомнительно, поскольку изменения, как правило, происходили лишь в статистических показателях, не оказывая существенного влияния на производственные возможности регионов.

В 1990-х гг. все эти ошибки районирования вылились в серьезные национально-политические конфликты. Так, раздел СССР по границам союзных республик, которые, по существу, также, как и границы областей РСФСР, являлись сугубо административными и носили довольно условный характер, формально соответствовал юридическим требованиям. Однако по отношению к населению соответствующих регионов, как с этнической, так и нравственной точек зрения, он едва ли был справедлив. Например, исключительно сложным сегодня является положение осетинского народа, который оказался по разные стороны государственной границы. Наступление грузинского правительства на автономию Южной Осетии породило противостояние, приведшее в 1991 г. к вооруженным столкновениям. Кровопролитием также закончились конфликты в Абхазии, Приднестровье и Нагорном Карабахе. Уже десятилетие сохраняется на-

пряженность в Крыму и на других территориях постсоветского пространства. Приведенные факты свидетельствуют о том, что национальный фактор административно-территориального деления, несмотря на все перемены в современном мире, не потерял своей значимости. В связи с этим можно сделать вывод о том, что и на современном этапе развития России административно-территориальные изменения должны диктоваться не только соображениями экономической целесообразности и удобством административного управления, но и учитывать национальные факторы совершенствования административно-территориальной организации экономического пространства РФ.

Всё последнее десятилетие в нашей стране зрели идеи реформирования административно-территориального устройства в соответствии с государственными задачами и научными принципами районирования.

Из последних работ в области реформирования административно-территориального устройства России можно отметить проект СОПСа, представляющий собой обоснование существующих концепций и схем реконструкции государственно-территориального устройства России. Проект получил поддержку в Администрации Президента РФ и первые последовательные шаги по воплощению данного проекта в жизнь можно видеть уже сейчас: это курс правительства, направленный на укрупнение регионов. Таким образом, можно сказать, что в науке и практике работа уже началась и ведется довольно быстрыми темпами, возможно, в плане практики даже слишком поспешно. В данной работе основой преобразования административно-территориального устройства является экономическое районирование, двум другим вышеуказанным факторам территориальной организации общества придается меньшее значение. По мнению авторов проекта, в демократичном обществе равенство гражданских прав людей реально обеспечивается при экономическом, а не национально-этническом или каком-то другом территориальном устройстве. Можно возразить: ведь национальные меньшинства, проживающие на своих исторических территориях, являющихся республиками в составе РФ, имеют право на национальное самоуправление на местном уровне. Изменение же границ республик будет лишать народы такой возможности. Эту непростую ситуацию рассмотрим более подробно.

Особая проблема административного районирования – национально-территориальная структура. Больше всего препятствует устойчивости и безопасности государства гипертрофия национального фактора в территориальном устройстве.

Пагубность политики неограниченной суверенизации народов на национальной основе высветили события в Чечне, но предпосылки такого исхода были заложены в существующей форме государственности, и предотвращение его повторения возможно только при коренном обновлении федеративных отношений. Мировая практика показывает, что федеральные государства с унифицированным территориальным делением являются наиболее устойчивыми.

Этот вопрос довольно сложен, так как не понятно, справедливо ли будет лишить нацменьшинства автономии. Реально доля национальных меньшинств в большинстве субъектов невелика. Наиболее удовлетворяющим всех и демократичным решением будет унификация всех регионов за исключением пяти республик, где коренные этносы преобладают, их унификация по отношению к большинству проведена быть не может. Конечно, это может рассматриваться как наделение особыми правами одних регионов (следовательно, народов) по сравнению с другими. Но такие опасения не обоснованы, так как в первую очередь жители какой-либо автономной республики являются гражданами РФ и их конституционные права никоим образом нарушены не будут. Но все же следует придерживаться постепенного сценария преобразований во избежание острых социальных конфликтов и нестабильности.

Примером подобного устройства может служить Российская империя, где правом автономии обладали только Царство Польское и Великое княжество Финляндское как действительно имевшие в том необходимость, дабы в империи имела политическая стабильность.

Движение России к наднациональной государственности – это закономерный исторический процесс. Речь идет о формировании российской нации не на этнической, а на гражданской основе. Но не стоит думать, что процесс будет простым и относительно скоротечным, как формирование американской нации в США. В США образующие нацию народы были пришлыми, и их слиянию не мешал национально-территориальный фактор, т. е. нежелание коренных жителей делить свою историческую среду проживания с кем-либо. Хотя, как известно, индейцы относились к поселенцам враждебно, всячески препятствуя колонизации, и до сих пор не влились в состав единой нации. Поэтому следует учитывать все удачные и неудачные стороны американского опыта. Тем более, что этическая обстановка в РФ сложнее и запутаннее. Сам процесс формирования единой нации не стоит понимать как ассимиляцию русским народом более малых этнических групп. Этап будет включать в себя процесс расширения и укрепления сотрудничества и взаи-

модействия различных национальностей в рамках единого государства. Отсутствие дискриминации в социальном положении различных этнических групп (включая трудоустройство, оплату труда, жилищную обеспеченность, право на образование, на родной язык и т. д.) внутри государственно-территориальных единиц и между ними исключит возможность острых межнациональных и межконфессиональных конфликтов (подобных, например, погромам в Западной Европе осенью 2005 г., вызванных тем, что большая группа этнических выходцев из Африки оказалась социально изолирована от большей части общества и лишена каких-либо социально-политических перспектив). На данный момент представляется целесообразным для руководства государственным, хозяйственным и социально-культурным развитием страны немедленно начать реорганизацию структуры экономического районирования и территориального управления.

За основу реформирования, при возможных коррективах, можно взять трехуровневую систему административного деления из проекта СОПСа.

Согласно проекту, новое территориальное устройство включает 3 уровня и 6 звеньев и имеет две отличительные особенности:

– выделяется новый верхний уровень территориального деления из одного звена – административно-экономического макрорегиона первого порядка, где формируется федеральный уровень (этот уровень территориального деления и управления недавно оформлен образованием федеральных округов). Второе звено – крупный экономический район – суживает свою роль;

– укрупняется средний уровень территориального деления, им становится административно-экономический мезорегион первого порядка и его подрайон, к ним привязывается региональный (субъектов Федерации) уровень территориального управления. Региональная власть приобретает для государственного регулирования крупную, много- и разноресурсную (в том числе финансово самодостаточную) и хозяйственно маневренную территорию, что более важно, чем формальное расширение управленческих прав (без материального подкрепления) в рамках мелких регионов. Второе (подрайонное) звено территориального деления необходимо из-за большого числа в крупной губернии низовых районов (неподъемного для управления из губернского центра).

На мой взгляд, концепция довольно удачна, но все же некоторые положения нуждаются в серьезной доработке. Нельзя не брать во внимание современные реалии российского общества, а главное – уровень бюрократизации государст-

венного управленческого аппарата. Безусловно, создание нового федерального уровня может улучшить управляемость и более адресный подход к нуждам населения, но вследствие вышеупомянутых причин вполне может произойти обратное. Новое звено может оказаться преградой между федеральным центром и регионами, при высокой бюрократизации новые потоки делопроизводства непременно растянут процесс делового оборота, что сделает страну с такой большой, плохо управляемой территорией, как наша. Важно, чтобы новое звено не стало лишним, и уж тем более вредным.

Что же касается политики укрупнения регионов путем их объединения, которая призвана создать вышеупомянутый средний уровень, то маловероятно, что она способна решить все проблемы объединенных регионов и повысить общий уровень жизни граждан. Конечно, объединение более развитых и отстающих территорий выравнивает статистические показатели, но, возможно, этим все и ограничится.

Например, представим себе ситуацию объединения двух регионов. Один из региональных центров теряет свой статус, а вместе с ним и право собирать часть налогов, деловая активность в нем падает, так как крупный бизнес переносит свои головные подразделения в новый центр. Все это приводит к оскудению местных денежных поступлений и, как следствие, падению общего уровня инфраструктуры города. И теперь уже ставшая районной администрация вынуждена просить средства из регионального бюджета, по существу, те же самые, которые здесь же собирались в форме налогов, но которые вернутся назад уже в меньшем количестве и не сразу. Получается, что такое объединение укрепляет сильные регионы и в лучшем случае не вредит слабым.

В заключение хотелось бы выделить несколько замечаний относительно грядущих реформ. Во-первых, при проведении таких работ не следует руководствоваться лишь экономической целесообразностью, ведь зачастую положительные изменения происходят лишь в статистических показателях, а не в реальной жизни. Во-вторых, перекраивая границы, необходимо всегда считаться с национальным фактором, стремиться достигнуть долговременной политической стабильности. В-третьих, желательно упрощать, а не еще более запутывать и без того сложную административную структуру управления. И самое главное – не проводить реформы со свойственной России поспешностью. Хочется надеяться, что предстоящие реформы не только изменят Россию, но и принесут нашей стране пользу.

ПРОБЛЕМА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И МЕСТНОЙ ВЛАСТИ

М.В. Сиренко

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

This report is about territorial social management and its relations with local administration. There are 5 methods of interaction between territorial social management and local administration. But central part of this report presents aims and tasks tree. There are some recommendations about future relations and conclusion concerning partner's relation between territorial social management and local administration.

В настоящее время все больше внимания уделяется вопросам работы с общественностью и формированием общественного мнения. Из определения территориального общественного самоуправления (ТОС) следует, что его деятельность ограничена сферой вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения. Реальные же функции ТОСа связаны с решением многих проблем жителей.

Эффективное социальное управление на местном уровне предполагает умение правильно оценивать многообразие интересов местной власти и местного сообщества, находить меру соединения личных интересов с общими, определять степень их соподчинения, намечать пути преодоления возможного несовпадения между ними.

В отличие от государственного управления, местное самоуправление в большой степени восприимчиво к интересам и инициативам территориально-общественных образований, а поэтому более мобильно в вопросе передачи им своих отдельных полномочий.

Существует ряд методов взаимодействия ТОСа и местной власти. Необходимо отметить, что во многих случаях инициатива по их разработке принадлежит активистам ТОС.

На сегодняшний день существует 5 групп методов:

- 1) конкурсные,
- 2) социально-технологические,
- 3) организационно-структурные,
- 4) процедурные,
- 5) комплексные или комбинированные.

Конкурсные методы реализуются тогда, когда ТОС выигрывает конкурс, организованный по специальной, заранее разработанной схеме (с участием ТОСа или без, но при активном вовлечении в этот процесс общественности). В эту группу входят следующие методы:

- социального заказа и гранта уровня субъекта РФ, муниципального социального заказа и гранта, муниципального заказа и гранта;
- тендера;

- конкурса социальных проектов или конкурсов для общественных инициатив по различным номинациям, конкурса авторских программ, конкурса проектов на соискание грантов различных российских и международных организаций и др.

К социально-технологическим относятся методы взаимодействия, базирующиеся на социальной технологии (ноу-хау), созданной ТОСом заново (или освоенной в России на основе изучения зарубежного опыта) и выгодно отличающейся по эффективности использования средств и качеству результатов от иных технологий, применявшихся государственными и муниципальными структурами.

Организационно-структурные методы характеризуются тем, что власть совместно с ТОСом и общественными организациями, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению совокупности социально-значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансовой поддержке со стороны власти.

Процедурные методы взаимодействия включают такие, которыми определяются правила сотрудничества ТОСа и власти при решении (обычно разовом) определенных задач (без организации конкурсов, создания новых оргструктур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии. Такие процедуры формируются в ходе совместного обсуждения и чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода времени (например, определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, а также различного рода координационные советы ТОСа при главе, круглые столы, соглашения и др.).

Комплексные или комбинированные методы призваны осуществлять взаимодействие на основе различных сочетаний предыдущих мето-

дов. Примером могут служить фонды развития территориального сообщества (объединяют черты конкурсных, технологических и оргструктурных методов), фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ, ярмарки ТОСа, ярмарки социальных проектов и услуг и т. п.

Большинство озвученных методов активно используются в настоящее время на базе администрации Омска, администраций округов при активном взаимодействии с территориальным общественным самоуправлением. Но при всей теоретической привлекательности на практике возникает огромное количество проблемных ситуаций, связанных с осуществлением тех или иных программ сотрудничества. Для структуризации таких проблем было разработано дерево целей (рис.). Оно позволяет наглядно определить приоритетные направления, по которым можно решать возникающие проблемы взаимодействия и наиболее эффективно решить вопрос использования потенциала системы общественного самоуправления.

К данным процедурам следует отнести:

1. *Обновление нормативно-правовой базы* как основы деятельности органов общественного самоуправления с четким определением статуса, функций, структуры, вертикальных и линейных связей по управлению. В том числе: разработку и принятие областного закона «О поддержке территориального общественного самоуправления»; единый нормативно-правовой документ для всех фондов развития ТОСа и КТОСов, регулирующий трудовые отношения между работодателем и работником; скорректировать нормативные акты, определяющие функции органов местного самоуправления, муниципальных предприятий, учреждений, организаций в части обязательности выполнения требований, заложенных в Положение о ТОС, в целях реализации прав органов общественного самоуправления.

2. Разграничение обязанностей КТОСов и администрации в сфере деятельности благоустройства и сохранности жилого фонда.

3. Разработку системы заключения трехстороннего договора о социальном партнерстве КТОСов с учреждениями, организациями, индивидуальными предпринимателями по вопросам благоустройства, озеленения, социальной помощи населению самоуправляемой территории.

4. В финансовой сфере необходимо ввести ряд мер, стимулирующих деятельность КТОСов, активно и успешно работающих в социальной сфере.

5. Совершенствование технологии муниципального заказа, механизма социальных грантов.

6. Необходимость подключения ТОСа в бюджетный процесс как на стадии формирования бюджетной политики, так и на стадии распределения.

7. Консолидацию ресурсов на социальные программы и программы развития территорий.

8. Введение системы комплексного социального инвестирования.

9. Совершенствование системы взаимодействия КТОСов с органами власти, проведение встреч актива КТОСов с представителями подразделений и служб администрации города.

10. Создание и развитие технологии социального партнерства.

Оказание содействия КТОСам в улучшении материально-технического оснащения, повышении квалификации и введении льгот председателям и специалистам, в развитии финансовых и информационных ресурсов (информационных бюллетеней, программ на местных каналах телевидения, рубрик в местных газетах).

Следовательно, можно предположить, что добровольное взаимодействие местной власти и ТОСа возможно только при наличии партнерских отношений между органами местной власти и системой ТОСа, а для этого требуется:

– соответствующий уровень понимания необходимости взаимодействия со стороны местных органов власти и ТОСа, создание системы поддержки такой инициативы путем нормативного регулирования;

– определенный уровень профессионализма органов ТОСа;

– необходимый уровень доверия местной власти и ТОСа со стороны населения;

– наличие функциональной основы взаимодействия (организационные формы, экономико-правовые формы, процедурные элементы).

КТОСы стали тем важнейшим звеном местного самоуправления, которое обеспечивает взаимодействие местной власти и населения.

Задачи муниципальной власти и ТОСа – организовать процесс на основе сотрудничества между всеми возможными партнерами на принципах законности, соблюдения прав человека и гражданина, многообразия форм информирования населения, открытости и учета общественного мнения, что приведет в дальнейшем к положительному изменению настроений и ожиданий, потребностей и устремлений населения, эффективному взаимодействию и грамотной совместной социальной политики муниципального образования.

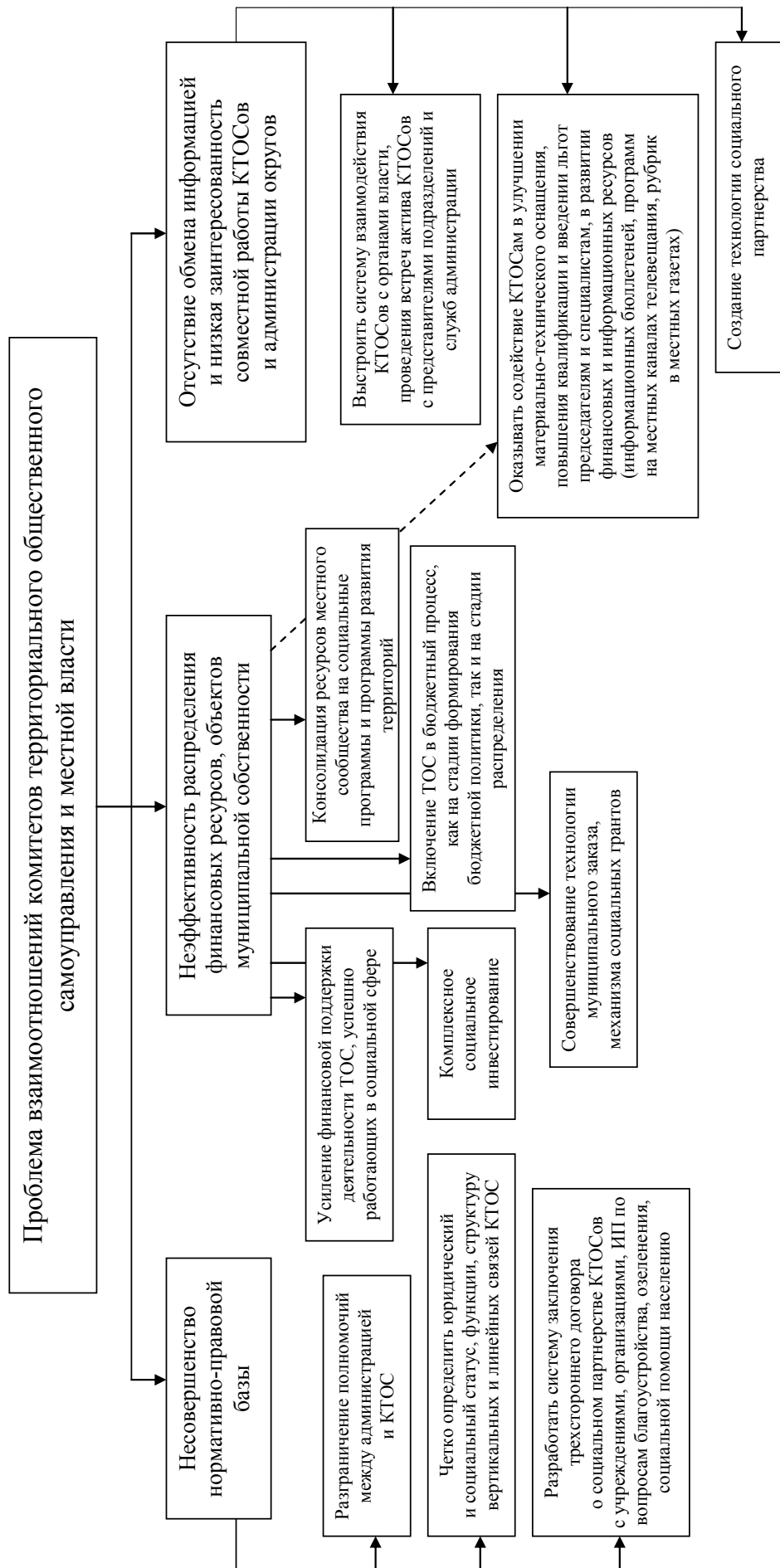


Схема проблем взаимоотношений и пути их решений

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ В РАЗРЕЗЕ ИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ЗОНИРОВАНИЯ

Н.И. Малюкова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Problems in the country-side are very actual today for all territories and needs a lot of attention from the part of any government levels.

Агропромышленный комплекс Омской области на протяжении последних лет традиционно занимает одно из ведущих мест в Сибирском федеральном округе. Проводимая сегодня региональная аграрная политика позволяет Омской области удерживать прочные позиции на сельскохозяйственном рынке страны и входит в число динамично развивающихся территорий России. Но практика показала, что для того чтобы вести речь о комплексном развитии агропромышленной сферы, недостаточно только финансовых вливаний и административных методов. Необходимо выработать определенную аграрную идеологию, сочетающую в себе механизмы, способные отрегулировать не только экономический аспект, но и обеспечить достойный уровень социального развития сельских территорий.

Сегодня в целях обеспечения комплексности реализации мер региональной аграрной политики Омский центр по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды выделяет четыре сельскохозяйственные зоны, входящие в Омскую область: северную лесную, северную лесостепную, южную лесостепную и южную степную. Исследование Омского государственного университета, проводимое в апреле 2008 г. в рамках окружной программы повышения квалификации муниципальных служащих по направлению «Комплексное планирование социально-экономического развития Омской области», показало, что такое деление муниципальных образований является лишь поверхностным отражением социально-экономической действительности. Необходимо проработать качественно новые механизмы развития сельских территорий, основанные не только на различиях в природно-климатических условиях ведения сельского хозяйства, но учитывающие и различия в социально-экономических проблемах и приоритетах входящих в различные сельскохозяйственные зоны территорий.

Исследование проводилось среди глав муниципальных образований Омской области, представляющих определенную сельскохозяйственную зону, в форме организационно – деятельностной игры.

Обозначив и проранжировав на первом этапе свойственные для каждого конкретного муниципального образования той или иной сельскохозяйственной зоны социально-экономические проблемы, главы муниципальных образований составили «портрет» каждой сельскохозяйственной зоны на основе социально-экономического положения входящих в нее территорий. В силу того что при проведении комплексной аграрной политики на территории муниципальных образований природно-географический фактор оказывает меньшее влияние, нежели расхождения в социально-экономическом положении территорий, оказалось, что разграничивать перечень проблем по сельскохозяйственным зонам является совершенно нецелесообразно. Именно обобщенная характеристика социально-экономических проблем муниципальных образований Омской области лежит в основе обоснования их деления не по сельскохозяйственному, а по социально-экономическому признаку.

Так, перечень основных проблем развития муниципальных образований Омской области следующий.

1. Демографическая проблема (большое количество населения превышает границу трудоспособного возраста (пенсионеры), высокий уровень миграции из-за отсутствия сферы применения рабочей силы и др.);

2. Экологическая проблема;

3. Проблема безработицы (рассматривается муниципальными образованиями как недостаток квалифицированных кадров или отсутствие сферы применения рабочей силы);

4. Проблема низкого уровня и качества жизни;

5. Низкая инвестиционная привлекательность территории;

6. Низкий уровень развития кадрового потенциала;

7. Низкий уровень развития инженерной инфраструктуры и плохое состояние системы жизнеобеспечения;

8. Проблема жилья (причем для некоторых муниципальных образований это полное отсут-

ствие или нехватка жилого фонда, а для других – наличие жилого фонда, но его недоступность в связи дороговизной или плохим состоянием, непригодностью к использованию);

9. Отсутствие рынка сбыта продукции муниципального образования;

10. Диспаритет цен на продукцию сельского хозяйства и энергоресурсы;

11. Социально-нравственная проблема (алкоголизм, наркомания, преступность, детская беспризорность и т. п.).

12. Несоблюдение высшими уровнями власти принципа subsidiarity.

Проведенный на втором этапе игры SWOT-анализ среды муниципальных образований показал, что территория Омской области наделена значительным ресурсным потенциалом, который при его оптимальном использовании может обеспечить области достижение высоких социально-экономических показателей развития (таблица).

SWOT-анализ среды муниципальных образований Омской области

	Характеристика сторон	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Наличие на территории муниципального образования производственной базы (предприятий, нуждающихся в реконструкции и модернизации)	Открытие новых предприятий и развитие имеющихся обрабатывающих производств; Развитие производственной инфраструктуры; Увеличение налоговых поступлений в местный бюджет; Обеспечение занятости местного населения	Безработица, миграция квалифицированных кадров в связи с отсутствием сферы применения своего труда; Ухудшение экологической обстановки в поселении; Экономическая отсталость поселения, низкий уровень и качество жизни населения; Вероятность наступления кризиса перепроизводства из-за устоявшегося диспаритета цен
	Наличие неиспользуемых, пустых пастбищных и полевых площадей	Подъем сельскохозяйственного производства на селе, появление новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений в местный бюджет за счет создания сельскохозяйственных предприятий, кооперативов; Повышение урожайности и качества продукции плодородных земельных участков посредством внедрения оптимизирующих технологий по сбору и хранению зерна, откорму скота	Упадок сельскохозяйственного производства, безработица, миграция, низкий уровень жизни населения; Вымирание поселения с точки зрения отсутствия самого главного источника жизни на селе – сельскохозяйственной продукции
	Наличие кадрового потенциала	Переподготовка специалистов, повышение квалификации и осуществление подготовки по новым специальностям, которые в будущем могут способствовать более качественной организации работ	Миграция квалифицированных кадров в другие более перспективные районы, потеря перспектив развития поселения с точки зрения отсутствия нужных специалистов
	Близость к федеральной трассе и границе с Казахстаном (для некоторых муниципальных образований)	Развитие приграничной торговли и сотрудничества; Возможность привлечения иностранных инвесторов путем создания информационно-аналитического паспорта территории в сети Интернет; Проведение семинаров и круглых столов с иностранными товаропроизводителями и сельхозпроизводителями	«Наводнение» рынка труда иммигрантами из Китая и Казахстана, безработица местного населения; Межэтнические конфликты; Ухудшение экологической обстановки в связи с перемещением по федеральной трассе грузовиков и другого тяжелого транспорта; Контрабанда психотропных веществ из Казахстана; Усиление асоциальных явлений, организация поставок алкоголя и наркотрафика из Казахстана
	Наличие потенциальной базы для вливания внешних инвестиционных потоков в развитие муниципального образования	Экономический рост и развитие муниципального образования; Увеличение уровня жизни населения; Комплексное развитие территории; Увеличение налоговых поступлений в местный бюджет за счет функционирования инвестиционной среды поселения	Простаивание инвестиционного потенциала – отсутствие перспектив развития территории; Невозможность решения многих социальных, экономических и других проблем; Вымирание поселения

Окончание табл.

	Характеристика сторон	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	Износ системы жизнеобеспечения и инженерно-строительной инфраструктуры	Обновление инженерно-строительной инфраструктуры и парка оборудования посредством привлечения инвестиций; Возможность переориентации производства и, как следствие, более рациональное использование имеющихся на предприятиях основных фондов	Остановка производств на территории муниципального образования; Демографические проблемы; Асоциальные явления; Вымирание поселения; Изоляция поселения от окружающих территорий в связи с невозможной транспортной доступностью и плохим состоянием дорог
	Простаивание посевных и пастбищных площадей в связи с дороговизной их содержания и неблагоприятными климатическими условиями	Внедрение новых технологий для повышения культуры земледелия; Снижение себестоимости продукции параллельно с увеличением ее качества путем сужения специализации; Совершенствование системы орошения земель и проведения антиэрозийных работ за счет кооперации с другими муниципальными образованиями	Полная потеря конкурентоспособности продукции муниципального образования по сравнению импортируемой из-за рубежа; Высокие риски потери урожая и снижения качества сельскохозяйственной продукции в связи с резко континентальным климатом; Снижение плодородия почв из-за ненадлежащего ухода в связи с отсутствием необходимого сырья и его дороговизной, риск выхода сельскохозяйственных земель из оборота
	Утечка интеллектуального капитала с территории муниципального образования в более перспективные районы	Различные поощрения талантливой молодежи за счет средств местного бюджета; Введение системы премирования работников предприятий за внедрение новых подходов к реализации профессиональной деятельности и работы предприятий, учреждений; Создание условий для обратного привлечения в село молодых талантливых специалистов после окончания ими учебных заведений посредством предоставления им места работы и перспектив роста в имеющихся предприятиях	Потеря возможности перспективного развития поселения в связи утечкой специалистов; Упадок производства на территории поселения в связи с отсутствием квалифицированных работников; Снижение качества производимой продукции, большие производственные издержки; Вымирание поселения в связи с высоким уровнем миграции молодых специалистов, и, как следствие, возрастающей долей населения выше трудоспособного возраста

Оценка главами муниципальных образований комплексного социально-экономического положения области посредством SWOT-анализа позволила им уже в ходе проведения игры наметить ориентиры дальнейших мероприятий по развитию возглавляемых ими муниципальных образований.

Так, например, главой муниципального образования Москаленского района, принадлежащего южной лесостепной зоне, и главой муниципального образования Щербакульского района, отнесенного к степной зоне, было определено, что при кооперации добывающих и обрабатывающих производств, находящихся на их территории, можно не только решить некоторые социально-экономические проблемы, но и положительно повлиять на социально-нравственную обстановку на селе, которая усугублена отсутствием работы для молодых специалистов, низким уровнем и качеством жизни населения и др.

Посредством дальнейшего сотрудничества данные муниципальные образования смогут выйти на качественно новый этап развития, причем абсолютно неважно, к какой сельскохозяйственной зоне они принадлежат. Ведь речь идет об уровне и качестве жизни населения, а следовательно, при кооперации природно-климатические аспекты ведения хозяйства необходимо учитывать в меньшей степени, нежели социально-экономические.

В настоящее время нормативно-правовую базу формирования межмуниципального сотрудничества составляет Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ, в соответствии с которым предусматривается объединение муниципальных образований на добровольной основе с учетом территориальных и организационных особенностей [1].

Особенно актуальной проблема межмуниципального сотрудничества представляется для сельских территорий, которые фактически неспособны в одиночку реализовывать крупномасштабные проекты, требующие значительного финансирования. Города, участвующие в разного рода ассоциациях, имеют возможность опираться на более мощную экономическую базу, инициировать решение задач по широкому кругу вопросов. Сельские территории в настоящее время вступают во взаимодействие друг с другом преимущественно при непосредственном участии региональной власти, обеспечивающей организационную основу для регулярных контактов глав муниципальных образований и депутатского корпуса на представительных совещаниях, конференциях и пр. Непосредственное взаимодействие сельских муниципальных образований сдерживается слабыми возможностями муниципальных бюджетов и ограничивается главным образом формами сотрудничества, инициированного муниципальной районной властью.

Однако, в налаживании межмуниципального сотрудничества можно выявить ряд проблем. Во-первых, большинство сельских муниципальных образований не располагает размерами, достаточными для объединения усилий по реализации совместных проектов. Во-вторых, в большинстве регионов в настоящее время отсутствует социальный институт, ответственный за формирование межмуниципальных связей, решение сложных трансграничных задач. В-третьих, существующее бюджетное законодательство существенно сдерживает возможности реализации межмуниципальных проектов, ограничивая полномочия органов местного самоуправления решением вопросов местного значения. В-четвертых, нечеткость в определении прав собственности на участке территории, локализованной в границах муниципального образования, не позволяет органам власти последнего реализовать общест-

венно значимый проект без опасности натолкнуться на конфликт интересов.

Одним из важнейших резервов стимулирования межмуниципального сотрудничества может стать система обучения муниципальных служащих, целью которой является не только повышение профессионального уровня активистов органов местного самоуправления, но и формирование согласованных правил в организации взаимодействия муниципальных образований как с органами региональной власти, так и друг с другом.

Предметом межмуниципального взаимодействия могут выступать: экономическая кооперация, социокультурный обмен, экологическое сотрудничество, налаживание коммуникационных связей и пр.

Таким образом, межмуниципальное сотрудничество сегодня выступает наиболее приемлемым способом нейтрализации расхождений в социально-экономическом положении муниципальных образований, отнесенных к разным сельскохозяйственным зонам. Деление муниципальных образований в соответствии с уровнем их ресурсной обеспеченности и показателями социально-экономического развития на перспективные и неперспективные позволит региональным властям проводить комплексную аграрную политику, направленную на решение как общих, свойственных всем муниципальным образованиям, так и специфических, свойственных конкретным территориям проблем.

1. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с изм., внесенными Федеральным законом от 26.04.2007 г. № 63-ФЗ) // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ МОЛОДЕЖИ (НА ПРИМЕРЕ ВЫБОРОВ ПРЕЗИДЕНТА РФ 2 МАРТА 2008 ГОДА)

Е.В. Силина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The article is devoted the problems of the public-political activity among young people rise in elections time. The principal causes of political none activity of the youth are analyzed and also some ways of solving this problems are proposed.

Бойтесь равнодушных,
ведь именно с их молчаливого согласия
совершаются самые страшные преступления на Земле.
Бруно Ясенский

Молодые люди – это будущее России, именно им предстоит принимать стратегические решения через несколько лет. Однако на данный момент в молодежной среде можно наблюдать две диаметрально противоположные тенденции: с одной стороны, это активное стремление участвовать в политической жизни страны, с другой – абсолютная апатия ко всем политическим процессам, происходящим в стране. Следует отметить, что последняя тенденция проявляется в большей степени и выражается в отказе молодежи от участия в выборах либо в протестном голосовании.

Так, согласно результатам опроса, проведенного накануне выборов Президента РФ 2 марта 2008 г. Департаментом по делам молодежи, физической культуры и спорта администрации Омска¹, на традиционный вопрос «Вы пойдете на выборы?» утвердительно ответили лишь 44 % респондентов, отрицательно – 34 % (что составляет более трети опрошенных), 22 % затруднились ответить.

Итак, почему молодежь не идет на выборы? Причины нежелания участвовать в выборах следующие: во-первых, у молодежи нет внутренней мотивации, среди данной социальной группы бытует мнение о формальности процедуры голосования, о том, что все уже предрешено. Студенты не видят смысла в выборах, не чувствуют значимости своего голоса, а часто вовсе не интересуются политикой.

Во-вторых, молодежь не осознала в полной мере, что она как-то может повлиять на ситуацию в стране. Молодые люди сегодня не видят себя в политике региональной, на местном уровне,

не, не говоря уже о федеральных масштабах. Возможно, причина политической апатии молодежи кроется еще и в том, что молодые люди не осознают, что право голосовать – почетное право, гражданский долг каждого человека. Всего чуть более трети студентов вузов (35,5 %) связывают голосование с такими понятиями, как ответственность, конституционное право, собственная значимость.

Также имеет место разочарование в самом институте и процедуре выборов. Применяемые предвыборные технологии становятся изощреннее с каждым годом. Современная молодежь является свидетелем «игр в выборы», когда результаты выборов зачастую известны заранее, а процедура выборов превратилась в фарс. Современные студенты, будучи достаточно грамотными и образованными, не хотят участвовать в «политических спектаклях».

Многие рассматривают выборы как хорошую возможность подзаработать (22 %). При этом большинству все равно, на какого кандидата работать.

Однако выяснить причины политической апатии молодых людей недостаточно. Необходимо наметить пути решения проблемы низкой политической активности современной молодежи.

Начинать прививать интерес к общественно-политической жизни, воспитывать чувство гражданского долга и патриотизма в молодых людях необходимо со школьной скамьи. Например, в Барнауле имеется положительный опыт создания и работы школьных парламентов, которые занимаются решением самых разных вопросов: от обустройства школы до выработки рекомендаций для руководителей школы. Благодаря подобным школьным парламентам, дети учатся правильно организовывать свою работу и работу своей команды, приобретают практические навыки общественной деятельности.

Модель участия молодежи в выборах также может отрабатываться и в вузах. Интересен в этом плане опыт различных факультетов Омского го-

¹ В опросе приняли участие 400 студентов семи крупнейших вузов города Омска (ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, ОмГТУ, ОмГПУ, СибАДИ, ОмГАУ, ОмГМА, ОмГУПС), обладающие избирательным правом.

сударственного университета им. Ф.М. Достоевского, где каждый год проводятся выборы «лидера факультета» среди студентов (на экономическом факультете это студенческий декан, на историческом, математическом, физическом факультетах – народный декан). При необходимости совершения локального выбора, затрагивающего интересы каждого студента, воспитывается чувство ответственности за собственное будущее, будь то выборы студенческого декана или же выборы президента страны. Как правило, студенты, активно участвующие в общественной жизни факультета, вуза, города, области, имеют четко сформулированную жизненную позицию и умеют ее отстаивать, предъявляют конкретные требования к народным избранникам, знают, за кого будут голосовать, и точно пойдут на выборы.

Таким образом, вовлеченность молодежи в процесс выборов (сначала – на школьных и студенческих «моделях», затем – на реально проводимых муниципальных, региональных, федеральных выборах) способствует повышению общественно-политической активности и как результат – повышению явки среди молодежи.

Различные общественные организации, молодежные объединения и отделения партий также являются отличной «школой» для современных молодых людей, где они на практике познают тонкости общественной деятельности. Отличным примером является молодежная секция Совета при губернаторе Омской области по реа-

лизации приоритетных национальных проектов и демографической политике. Молодые люди, ежедневно сталкиваясь с конкретными проблемами в области реализации приоритетных национальных проектов, предлагают губернатору и правительству Омской области конкретные механизмы их решения, тем самым способствуя общему благу – успешной реализации главных направлений развития страны.

Следует отметить, что зачастую молодежи не хватает определенных знаний в правовой и политической сфере, а низкий уровень политической культуры молодых людей не позволяет им ориентироваться в огромном мире политической информации. Поэтому вне зависимости от итогов голосования омские студенты, принимавшие участие в опросе, выдвигали всем кандидатам в Президенты РФ предложения о формировании национальной идеи, повышении культурного уровня общества, а также о патриотическом воспитании молодых граждан России.

Таким образом, повышение общественно-политической активности молодого поколения во многом сегодня зависит от самих политиков, от их желания участвовать в этом процессе. Хотелось бы подчеркнуть, что преодоление существующего правового и политического вакуума в молодежной среде возможно лишь при условии постоянной и систематической работы над данной проблемой всех участников общественно-политического процесса.

«МЕКСИКАНИЗАЦИЯ» США

Н.Ю. Роговская, С.И. Ультан

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Mexico occupies the first place in the world on level of the emigrations. A main source of the cheap labor is For USA Mexico. The Exact amount Mexican migrates to count impossible, but, even on official statistics of migration in the UNITED STATES, Mexico overtakes all rest regions of the world.

«Лавина» иммигрантов, приспособливаясь к новой культуре, трудясь во благо принимающей страны, должна укреплять ее, способствовать развитию ее экономики. Таково было традиционное представление об иммиграции до зарождения явления, наблюдателями которого являемся мы с вами. Мексиканские иммигранты, прибыв в США, приспособливаться к чему-либо американскому больше не намерены. Вместо этого они формируют некую целостную, замкнутую, изолированную и самостоятельную общину, крупнейшую в США (на граждан мексиканского происхождения – более 28 млн в 2006 г. – приходится около трети проживающих иностранцев [6], живущую по своим собственным законам. Они не согласны меняться, и поэтому, «захватывая» квартал за кварталом, штат за штатом, сами производят изменения. Они словно размывают традиционные американские представления, традиции, язык, этнический состав и культуру. Они создают на территории США свою Мексику. И, в свою очередь, США, словно растворяясь изнутри, больше никогда не смогут стать прежними.

Мексика занимает первое место в мире по уровню эмиграции. Для США Мексика является основным источником дешевой рабочей силы. Точное количество мексиканских мигрантов подсчитать невозможно, но даже по официальной статистике миграции, в Соединенные Штаты Мексика опережает все остальные регионы мира.

Еще в 2000 г. в Мексике каждый четвертый недоедал, каждый третий не имел доступа к образованию, а каждый второй был неимущим, поэтому, естественно, многие мексиканцы отправляются на север в поисках лучшей жизни. США, в свою очередь, наоборот, всячески противятся той лавине мексиканских мигрантов, которую почти невозможно остановить. Профессор Карлос Трухильо пишет о том, что юго-западные штаты США и северные штаты Мексики примерно к 2080 г. объединятся и создадут новое образование – La Republica del Norte – Северную Республику. Поэтому вопрос о передвижении мексиканских мигрантов в США еще никогда не стоял так остро, как в настоящее время.

Чтобы доказать особенность мексиканской миграции, мы предлагаем рассмотреть ее основные черты.

1. Масштабный, постоянный и увеличивающийся поток мексиканских мигрантов.

Нет ничего необычного в переезде из сравнительно бедной страны в богатую. «Высокий уровень иммиграции из Мексики обусловлен прежде всего стремлением части мексиканцев переехать на постоянное место жительства в США с целью найти более высокооплачиваемую работу» [2, с. 122]. Но в Мексике этот процесс особенно усилился в последние три десятилетия XX в.

Основной «наплыв» иммигрантов в США начался с 1965 г., когда был принят закон «Об иммиграции», послуживший началом либерализации американской иммиграционной политики [2, с. 116]. В целом иммиграция в США через три года после вступления в действие этого закона получила название «новая новая иммиграция» (по аналогии с «новой иммиграцией» конца XIX – начала XX вв.; впервые это название было упомянуто в вышедшей в 1980 г. «Гарвардской энциклопедии американских этнических групп»). Иммиграция в США увеличилась с 3322 млн человек в 1961–1970 гг. до 4493 млн человек в 1971–1980 гг., затем до 7338 млн человек в 1981–1990 гг. [2, с. 117].

В настоящее время в США въезжают более 700 тысяч легальных и 300 тысяч нелегальных (по неофициальной статистике – до 600 тысяч) мигрантов ежегодно [3, с. 85].

В 1986 году был принят Акт об иммиграционной реформе и иммиграционном контроле, который декларировал о легализации статуса незаконных иммигрантов, успевших обосноваться в США, и предусматривал меры по предотвращению нелегальной иммиграции. После принятия этого акта меры по предотвращению нелегальной иммиграции не привели к предполагаемому результату, но 3,1 миллиона иммигрантов стали резидентами. «Около двух третей амнистированных нелегалов составили именно мексиканцы» [2, с. 122].

Число мексиканцев в США возрастает не только из-за масштабного потока нелегальной миграции. Дело в том, что мексиканские эмигранты чаще заключают браки со «своими», а не с американцами, причем для таких семей характерна многодетность, что является причиной вы-

сокого уровня рождаемости мексиканцев на территории Соединенных Штатов. В то же время в США наблюдается самая низкая официальная рождаемость за всю историю страны (см. таблицу 1).

Таблица 1

Темп роста рождаемости в США (1952–2007 гг.) [7]

Год	1952	1957	1962	1967	1972	1977	1982	1987	1992	1997	2002	2007
Темп роста рождаемости	1,6	1,68	1,38	1,05	0,94	0,96	1,03	1,04	1,07	1,05	1,02	0,96

Если снижающийся тренд рождаемости, который начался в период 1987–1992 гг., сохранится в долгосрочной перспективе (см. таблицу 2),

американская нация будет состоять только из иммигрантов, меньшинство коренных жителей станет ничтожным.

Таблица 2

Прогноз темпа роста рождаемости в США (2017–2047) [7]

Год	2017	2022	2027	2032	2037	2042	2047
Прогноз темпа роста рождаемости	0,8	0,71	0,62	0,55	0,49	0,43	0,4

Хотелось бы отметить, что за последние годы изменился качественный состав миграционного потока из Мексики в США: если раньше родину покидали в основном люди, не имеющие образования, неквалифицированные рабочие средних лет, то в настоящее время мексиканские мигранты – это еще и квалифицированные молодые специалисты. В 2006 г. доля выпускников высших учебных заведений, имеющих ученую степень, среди легальных мексиканских иммигрантов старше 25 лет составляла 2,4 % [6]. Отношение Правительства Соединенных Штатов к таким иммигрантам является приветственным, отличным от отношения ко всем остальным въезжающим в их страну мексиканцам. То есть США не против въезда высококвалифицированных служащих, специалистов фундаментальных наук. Мексика же недовольна таким потребительским и выборочным отношением, так как понесла немалые затраты на обучение специалистов и теряет ценные кадры, которые могли бы внести лепту в развитие страны.

2. Близкое географическое положение США и Мексики

Мексика – единственная страна, которая имеет столь большой разрыв в уровне жизни с США и одновременно сухопутную границу с мировой супердержавой (2,6 тыс. км). Из-за последней миграция мексиканцев в США имеет гораздо меньше трудностей, чем миграция из ка-

кой-либо другой страны. Граница между США и Мексикой с каждым годом становится все более расплывчатой, но, с другой стороны, постоянное и нелегальное пересечение южной границы супердержавы приводит к общему недоверию между странами, затрудняет их экономическое взаимодействие, например, осуществление интеграционного проекта «Североамериканская зона свободной торговли» (США, Канада и Мексика).

В 2001 г. президенты Мексики и США представили программу по решению проблем миграции, одним из пунктов в этой программе значилось усиление охраны границ. На границу с Мексикой стали направлять отряды солдат Национальной гвардии, имелись проекты создания специальной заградительной стены на протяжении всей границы США и Мексики. В 2006 г. американскими пограничными службами были обнаружены карты, которые облегчали передвижение мексиканских нелегальных иммигрантов, указывая наименее опасные места для перехода границы, расположение источников воды. В ответ мексиканские службы указывали, что ими руководила жалость по отношению к своим гражданам, ведь ежегодно в попытке перейти границу гибнут сотни мексиканцев.

Одной из глобальных проблем Соединенных Штатов и Мексики является организованная преступность, незаконный оборот наркотиков. Близ-

кое географическое положение США и Мексики обуславливает ускоренное распространение этого явления в мировой супердержаве. Нанося ущерб внутри мексиканских границ и являясь одной из самых нежелательных черт мексиканизации, наркоторговля распространяется за северные границы Мексики. Соединенные Штаты проявляют «обеспокоенность» этой проблемой. И эта «обеспокоенность» очень ярко обозначилась в 2007 г., когда Администрация Президента США пообещала выделить Мексике 1,4 млрд дол. для борьбы с незаконным оборотом наркотиков [5].

3. Концентрация

Пересекая границу Мексики и США, большинство мексиканских эмигрантов не «растекаются» по всей территории Соединенных Штатов, а, наоборот, концентрируются на юго-западе (например, в Техасе – около 30 % всех мексиканских иммигрантов). Дети в городах этих штатов в основном говорят по-испански. В той же Калифорнии численность англосаксонского населения упала ниже 50 %, коренные жители стали меньшинством. Если настоящая ситуация не изменится, то в США еще больше будут развиваться культурно-независимые, автономные города, затем районы и штаты, которые не станут приобщаться к «американскому стилю жизни» просто потому, что у них не будет возникать потребности в этом.

4. «Право» вернуть «свои» земли

Только мексиканцы и американцы мексиканского происхождения небезосновательно претендуют на заселение определенных земель, которые в настоящее время принадлежат США. Дело в том, что почти весь Техас, а также Нью-Мексико, Аризона, Калифорния, Невада и Юта (т. е. почти половина континентальной территории США) некогда принадлежали Мексике и были захвачены США в ходе Техасской войны за независимость (1835–1836 гг.) и Мексикано-американской войны (1846–1848 гг.). Эти земли у Мексики забрали насильно, что словно дает мексиканцам право заселять «свои» территории.

5. Способность к сохранению своей культуры

Мексиканцы обладают уникальной чертой характера, которая заключается в способности к сохранению своего главного богатства – своей самобытности и культуры, своих ценностей, несмотря ни на какие преграды. Эта черта сложилась у мексиканского народа благодаря историческому наследию. Посудите сами: земли Мексики были заселены еще за 20 тысяч лет до нашей эры. На этой территории появилась первая в Америке письменность, в настоящее время в стране сохранились древние храмы и дворцы.

Где-то в непроходимых джунглях страны лежат руины тысяч древних пирамид. «Многие из них ещё не обнаружены, покинуты своими неизвестными строителями по неизвестным причинам. В тайниках этих пирамид могут лежать драгоценные древние рукописи и иероглифические произведения, дающие возможность восстановить величие цивилизаций, для уничтожения которых Римская католическая церковь сделала все, что было в ее силах» [4, с. 7].

В XVI в. нашей эры земли Мексики были завоеваны Испанией, и тогда мексиканцы были поработаны, древняя мудрость индейцев свелась к суевериям, на протяжении веков рассказ об ацтеках лежал похороненным в архивах. Колониальный режим вызывал многочисленные восстания на всем протяжении испанского феодального господства. В начале XIX в. здесь развернулось освободительное движение, в результате которого в 1821 г. была провозглашена независимость Мексики. В настоящее время в столице Мексики есть площадь «Трех культур». На ней рядом расположены древнее сооружение индейцев, живших на территории страны многие тысячи лет, здания, построенные испанцами, завоевавшими Мексику в начале XVI в., и современные здания. Эта площадь символизирует переплетение различных культур, древности и современности. Мексика движется вперед, но это не мешает мексиканцам сохранять и ценить свое богатейшее историческое наследие.

Явления, подобного современной мексиканской иммиграции со всеми ее особенностями, в истории США еще не наблюдалось. Поэтому у страны просто нет опыта противодействия, а есть только то, что есть сейчас: целостное и сконцентрированное, отличное во всем образование внутри страны, которое может привести к расколу мировой супердержавы. Мексиканская иммиграция может сократиться, только если уровень экономического развития Мексики приблизится к уровню США. Или если будут предприняты меры, схожие с действиями США в 1965 г., когда проводилась «стерилизация индейских женщин без их согласия, в результате чего к середине 1980-х гг. была стерилизована четвертая часть индианок» [1, с. 88]. Мы можем лишь предположить, какие меры по ограничению мексиканизации США будут предприняты правительствами обоих государств в будущем. Единственное, что можно сказать точно, мы являемся наблюдателями рождения новой Америки.

1. Автономов А.С. Правовой статус индейцев в США // США, Канада: экономика, политика, культура. – 2004. – № 11 .

2. *Иванов О.А.* Иммиграция в США в последнем десятилетии XX – начале XXI века // США, Канада: экономика, политика, культура. – 2005. – № 6.

3. *Люттов А.А.* Некоторые аспекты современного состояния рынка труда в США. // США, Канада: экономика, политика, культура. – 2007. – № 3.

4. *Томпкинс П.* Тайны мексиканских пирамид. – М.: Центрполиграф, 2007.

5. <http://worldnews.org.ua/news77555.html>

6. http://factfinder.census.gov/home/saff/main.html?_lang=en

7. <http://stats.unctad.org/Handbook/TableView/tableView.aspx>

Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С. 134–139.
© Т.Н. Богославец, 2008

УДК 336.227.3

СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ СТАНДАРТНЫХ НАЛОГОВЫХ ВЫЧЕТОВ

Т.Н. Богославец

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The analysis of the mechanism of granting of standard tax deductions existing in the Russian Federation and estimation of their efficiency and social orientation in comparison with foreign experience. On change of the tax laws regarding granting standard tax deductions recommendations.

Важнейшим элементом системы налога на доходы физических лиц являются налоговые льготы. Они служат инструментом реализации социальной функции налога, обеспечивая выполнение принципа справедливости в налогообложении. С их помощью государство может решать не только экономические задачи, но и влиять на социальные процессы, перераспределять налоговую нагрузку, решать другие проблемы, например демографическую. Первые такие попытки были сделаны в XVI–XVII вв. в Испании и Германии.

Еще во времена Адама Смита был провозглашен принцип обложения чистого дохода налогоплательщика, т. е. налог не должен затрагивать ту часть доходов, которая необходима для поддержания минимального жизненного уровня плательщика и его семьи. Именно свободный доход, т. е. доход, остающийся после удовлетворения первоочередных потребностей, определяет фактическую платежеспособность физического лица. При этом важнейшими критериями при разделении дохода на «необходимую» и «свободную» части являются:

– во-первых, доля расходов на питание: чем она выше, тем семья беднее;

– во-вторых, соотношение дохода гражданина со среднедушевым доходом по стране в целом: чем больше это превышение, тем большей суммой свободного дохода располагает налогоплательщик.

Вычеты из налоговой базы, величина которых не связана с какими-либо фактическими расходами налогоплательщика и ими не обусловлена, называются стандартными.

Целью данной статьи является анализ существующего в РФ механизма предоставления стандартных налоговых вычетов и оценка их эффективности и социальной направленности в сравнении с зарубежным опытом.

Понятие стандартного налогового вычета в современную налоговую систему Российской

Федерации было введено Федеральным законом № 117-ФЗ от 5 августа 2000 г. 23 глава Налогового кодекса Российской Федерации регламентирует систему налоговых льгот и механизм их предоставления. Однако при практическом применении налога в его современном виде возникает много проблем, противоречий и нарушений общих принципов налогообложения.

Развитая система льгот ослабляет тяжесть налога для основной массы населения. Существует понятие «чистый доход», исходя из которого налогоплательщику должен предоставляться необлагаемый минимум, величина которого в идеале должна соответствовать прожиточному минимуму.

В ряде стран с развитой рыночной экономикой величина необлагаемого минимума зависит от возраста налогоплательщика и предоставляется в двух формах:

1) из подлежащего обложению дохода вычитается определенная твердая сумма;

2) налогом облагаются доходы плательщика, начиная с определенной суммы (доходы ниже этой суммы облагаются по нулевой ставке).

Проанализируем, насколько современная российская практика соответствует мировым тенденциям.

Налоговое законодательство 1980-х гг. устанавливало необлагаемый минимум в размере прожиточного минимума. Однако в ходе налоговой реформы в России в 1990-е гг. произошел отход от этого важнейшего принципа, наблюдается устойчивая тенденция к снижению относительной величины необлагаемого минимума. Уже в 2005 г. отношение необлагаемого минимума к прожиточному составляло менее 15 %, а отношение необлагаемого минимума к среднемесячной заработной плате равнялось примерно 5 %. Кроме того, необходимо отметить, что сама методика определения прожиточного минимума в Российской Федерации существенным образом отличается от общепризнанных методик, при-

меняемых в развитых странах. Принятый Федеральный закон № 134-ФЗ от 24 октября 1997 г. о прожиточном минимуме определял его на уровне минимального биологического выживания. Предусматривалось, что «величина прожиточного минимума в целом по РФ определяется Правительством Российской Федерации ежеквартально на основании потребительской корзины и данных федерального органа исполнительной власти по статистике об уровне потребительских цен на продукты питания, непродовольственных товаров, услуг и расходов по обязательным платежам и сборам» (ст. 4 Федерального закона от 24 октября 1997 г. № 134-ФЗ).

В развитых странах для оценки величины прожиточного минимума используется понятие бюджетов минимального прожиточного минимума (БМПМ), при расчете которых учитывается широкий спектр жизненно важных и социально значимых расходов, в том числе на содержание семьи и детей, образование, отдых и т. п. В ФРГ с 1993 г. необлагаемый минимум был законодательно определен в размере прожиточного минимума, определяемого на основе бюджета минимального прожиточного минимума. В других странах, например в США, между показателями необлагаемого и прожиточного минимума существует достаточно большой разрыв.

Федеральный закон № 44-ФЗ от 31 марта 2006 г. «О потребительской корзине в целом по Российской Федерации» распространяется на правоотношения, возникшие с 1 января 2005 г. Согласно этому закону, потребительская корзина для основных социально-демографических групп населения (трудоспособное население, пенсионеры, дети) по Российской Федерации определяется не реже одного раза в пять лет.

Уже начиная с 1 квартала 2005 г. величина прожиточного минимума по Российской Федерации Правительством РФ не устанавливается, прожиточный минимум устанавливают субъекты Российской Федерации. Например, Постановлением Правительства Омской области от 6 июня 2006 г. № 54-п установлена величина прожиточного минимума для населения Омской области за I квартал 2006 г.:

- 1) в расчете на душу населения – 3190 руб.;
- 2) по основным социально-демографическим группам населения:
 - для трудоспособного населения – 3385 руб.;
 - для пенсионеров – 2637 руб.;
 - для детей – 3099 руб.

В мировой практике на протяжении многих лет применяются налоговые льготы в форме налоговых скидок. Они вычитаются из дохода, подлежащего налогообложению, и лишь после этого определяется налоговая база, к которой применяются ставки налога. Во многих странах такие вычеты предоставляются в фиксированных суммах при низких доходах или имеют потолок предоставляемых льгот. Например, в США применяются стандартные налоговые вычеты к низким доходам в виде необлагаемого налогом минимума дохода. В Германии основной необлагаемый минимум не вычитается из подлежащего обложению дохода. Доходы, не достигающие суммы необлагаемого минимума, исключаются из обложения, т. е. к ним применяется нулевая ставка, а при его превышении доходы облагаются по прогрессивным ставкам. Например, расчет подоходного налога с граждан в Германии в 2005 г. осуществлялся следующим образом (см. таблицу 1).

Таблица 1

Расчет подоходного налога в Германии

Доходы физического лица за налоговый период, евро	Формула расчета налога
До 7 664 – необлагаемый минимум	0
От 7 665 до 12 739	$(883,74 \cdot Y + 1500) \cdot Y$
От 12 740 до 52 151	$(228,74 \cdot Z + 2397) \cdot Z + 989$
Свыше 52 152	$0,42 \cdot X - 7914$

Примечание. Y – это 1/10 000 часть от округленной суммы облагаемого дохода, превышающей 7664 евро; Z – это 1/10 000 часть от округленной суммы облагаемого дохода, превышающей 12 739 евро; X – это округленная сумма облагаемого дохода.

Существующий в Российской Федерации механизм предоставления стандартного вычета не только не соответствует прожиточному уровню,

но даже не учитывает уровень инфляции. С 2001 г. стандартные налоговые вычеты установлены в твердом размере (см. таблицу 2).

Таблица 2

Стандартные налоговые вычеты, определяемые ст. 218 Налогового кодекса РФ, руб.

<i>Налоговый период</i>	<i>Размер вычета для определенных категорий налогоплательщиков (п.1 пп.1 ст.218 НК РФ)</i>	<i>Размер вычета для определенных категорий налогоплательщиков (п.1 пп.2 ст.218 НК РФ)</i>	<i>Размер вычета для категорий налогоплательщиков, определенных п.1 пп.3 ст.218 НК РФ</i>	<i>Размер вычета на ребенка налогоплательщика (п.1 пп.4 ст.218 НК РФ)</i>
2001	3 000	500	400	300
2002	3 000	500	400	300
2003	3 000	500	400	300
2004	3 000	500	400	300
2005	3 000	500	400	300
2006	3 000	500	400	600
2007	3 000	500	400	600
2008	3 000	500	400	600
2009 (прогноз)	3 000	500	400	800

Анализ таблицы 2 свидетельствует, что стандартные вычеты в размере 3 000 и 500 руб. для определенных категорий налогоплательщиков в период с 2001 по 2008 г. не индексировались и не планируются индексироваться в 2009 г. В сравнении с 2001 г. они фактически составляют менее 50 % от первоначально установленного значения.

Если сравнивать механизм предоставления подобных льгот в 2000 г. с механизмом 2001 г., то анализ свидетельствует, что уровень этих льгот значительно снизился. Так, например, физические лица, пострадавшие от аварии на Чернобыльской АЭС в соответствии с п. 3 закона № 1998-1 в 2000 г. имели льготу в размере 50 000 руб. в год, с 2001 г. они имеют льготу в размере $3\,000 \cdot 12 = 36\,000$ руб. в год. С учетом инфляции эта сумма составляет менее 20 000 руб. в налоговый период в ценах 2001 г., т. е. материальное положение этой категории граждан серьезно ухудшилось.

Аналогичная ситуация со стандартным вычетом в размере 500 руб. складывается для инвалидов с детства, инвалидов I и II группы, Героев СССР и РФ. Сумма вычета для этих налогоплательщиков с 2001 г. составляет $500 \cdot 12 = 6\,000$ руб. вместо пятикратного размера МРОТ 2000 г. Кроме того, с 2001 г. были отменены ряд льгот социально незащищенным группам населения, например инвалидам III группы, имеющим на своем иждивении детей, родителям и опекунам, имеющим на своем иждивении инвалидов с детства и инвалидов I группы и др.

Таким образом, применение налогового механизма, действующего с 2001 г., ухудшило мате-

риальное положение социально незащищенных групп населения, перечисленных в п. 1 пп. 1 и пп. 2 ст. 218 НК РФ. В период с 2001 по 2008 г. стандартные вычеты этим группам населения не индексировались с момента принятия нового налогового механизма.

Основной массе налогоплательщиков предоставляется стандартный налоговый вычет в размере 400 руб. Этот вычет имеет ограничения, он предоставляется до тех пор, пока доход нарастающим итогом не превысит 20 000 руб. за налоговый период. Таблица 2 свидетельствует, что в период с 2001 по 2008 гг. фиксированная сумма этого стандартного налогового вычета не изменилась и в 2009 г. не планируется повышение этой суммы. По официальным данным, этот стандартный вычет обесценился более чем в 2 раза.

Рассмотрим экономическую составляющую стандартного налогового вычета в Российской Федерации в размере 400 руб. Для расчета дохода физического лица воспользуемся минимальным размером оплаты труда. В статье 133 Трудового кодекса Российской Федерации минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации Федеральным законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного человека. С 1 сентября 2007 г. он установлен на уровне 2 300 руб., это ниже реального прожиточного уровня в любом регионе Российской Федерации. Однако даже получая этот минимальный доход 2 300 руб., налогоплательщику предоставляется стандартный вычет в размере 400 руб. только до сентября см. таблицу 3.

Таблица 3

Размеры доходов и экономии на налоге налогоплательщика при предоставлении стандартного налогового вычета в соответствии с п. 1 пп. 3 ст. 218 НК РФ, руб.

<i>Доход физического лица нарастающим итогом в течение налогового периода</i>	<i>Сумма стандартного вычета</i>	<i>Чистый доход физического лица за месяц</i>	<i>Экономия налогоплательщика</i>
Январь – 2 300	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Февраль – 4 600	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Март – 6 900	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Апрель – 9 200	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Май – 11 500	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Июнь – 13 800	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Июль – 16 100	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Август – 18 400	400	$2300 - (2300 - 400) \cdot 13\% = 2053$	$400 \cdot 13\% = 52$
Сентябрь – 20 700	0	$2300 - 2300 \cdot 13\% = 2001$	0
Октябрь – 23 000	0	$2300 - 2300 \cdot 13\% = 2001$	0
Ноябрь – 25 300	0	$2300 - 2300 \cdot 13\% = 2001$	0
Декабрь – 27 600	0	$2300 - 2300 \cdot 13\% = 2001$	0
ИТОГО: 27 600	3 200	24 428	416

Таким образом, сумма экономии налога на доходы физического лица при предоставлении стандартного вычета составляет: $400 \cdot 8 \cdot 13\% = 416$ руб. в абсолютном выражении, или 1,5 % от годового дохода. Реальный средний ежемесячный доход составляет 2 053 руб. при предоставлении стандартного вычета и 2 001 руб. без вычета. Такая ситуация свидетельствует, что существующий стандартный вычет в размере 400 руб. не выполняет социальной роли.

Другими важнейшими видами налоговых льгот, применяемых во всех развитых странах, являются скидки на детей и других иждивенцев, учитывающие семейный статус. Во многих странах эта группа вычетов предоставляется в дополнение к пособиям на детей, выплачиваемых в наличной форме. Федеральным законодательством Германии предусмотрено предоставление вычетов на содержание ребенка и уход за ним в размере почти 6 000 евро в год (в 2004 г.). Помимо этой льготы, предусмотрено большое число разного вида пособий на детей. При этом налоговым законодательством предусмотрен даже возврат налога в рамках пособий для многодетных семей. Дополнительные вычеты могут предоставляться лицам старше определенного возраста, а также страдающим определенными заболеваниями, инвалидам. Например, в Великобритании такие вычеты предоставляются слепым.

В российском налоговом законодательстве предоставляется стандартный налоговый вычет

налогоплательщику на ребенка (см. таблицу 2). В настоящее время он составляет 600 руб. в месяц на одного ребенка и предоставляется до уровня дохода, не превышающего с начала года 40 00 руб. Рассмотрим экономическую составляющую стандартных налоговых вычетов, предоставляемых налогоплательщику в размере 400 и 600 руб. (см. таблицу 4).

Таким образом, сумма экономии налога на доходы физического лица при предоставлении стандартных вычетов в размере 400 и 600 руб. налогоплательщику составляет 1352 руб. в абсолютном выражении или 4,9 % от годового дохода, из них $1352 - 416 = 936$ руб. в абсолютном выражении, или 3,4 % от годового дохода, приходится на стандартный налоговый вычет на ребенка. Реальный средний ежемесячный доход составляет 2 131 руб. при предоставлении обоих стандартных вычетов и 2 079 при предоставлении вычета на ребенка. Фактически Российское государство оставляет налогоплательщику на ребенка 78 руб. в месяц.

С 2009 г. планируется повысить минимальную оплату труда до прожиточного уровня 4 300 руб., кроме того, планируется повысить налоговый вычет на ребенка до 800 руб. (см. таблицу 2). Рассмотрим экономическую составляющую стандартных налоговых вычетов, предоставляемых налогоплательщику в размере 400 и 800 руб. (см. таблицу 5).

Таблица 4

Размеры доходов и экономии на налоге налогоплательщика при предоставлении стандартных налоговых вычетов в соответствии с пп. 3, 4 п. 1 ст. 218 НК РФ, руб.

<i>Доход физического лица нарастающим итогом в течение налогового периода</i>	<i>Сумма стандартного вычета</i>	<i>Чистый доход физического лица за месяц</i>	<i>Экономия налогоплательщика</i>
Январь – 2 300	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Февраль – 4 600	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Март – 6 900	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Апрель – 9 200	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Май – 11 500	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Июнь – 13 800	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Июль – 16 100	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Август – 18 400	400+600	$2300 - (2300 - 1000) \cdot 13\% = 2131$	$52+78 = 130$
Сентябрь – 20 700	600	$2300 - (2300 - 600) \cdot 13\% = 2079$	78
Октябрь – 23 000	600	$2300 - (2300 - 600) \cdot 13\% = 2079$	78
Ноябрь – 25 300	600	$2300 - (2300 - 600) \cdot 13\% = 2079$	78
Декабрь – 27 600	600	$2300 - (2300 - 600) \cdot 13\% = 2079$	78
ИТОГО: 27 600	10 400	25 364	1 352

Таблица 5

Размеры доходов и экономии на налоге налогоплательщика при предоставлении стандартных налоговых вычетов в соответствии с пп. 3, 4 п. 1 ст. 218 НК РФ, руб.

<i>Доход физического лица нарастающим итогом в течение налогового периода</i>	<i>Сумма стандартного вычета</i>	<i>Чистый доход физического лица за месяц</i>	<i>Экономия налогоплательщика</i>
Январь – 4 300	400+800	$4300 - (4300 - 1200) \cdot 13\% = 3897$	$52+104 = 156$
Февраль – 8 600	400+800	$4300 - (4300 - 1200) \cdot 13\% = 3897$	$52+104 = 156$
Март – 12 900	400+800	$4300 - (4300 - 1200) \cdot 13\% = 3897$	$52+104 = 156$
Апрель – 17 200	400+800	$4300 - (4300 - 1200) \cdot 13\% = 3897$	$52+104 = 156$
Май – 21 500	800	$4300 - (4300 - 800) \cdot 13\% = 3845$	104
Июнь – 25 800	800	$4300 - (4300 - 800) \cdot 13\% = 3845$	104
Июль – 30 100	800	$4300 - (4300 - 800) \cdot 13\% = 3845$	104
Август – 34 400	800	$4300 - (4300 - 800) \cdot 13\% = 3845$	104
Сентябрь – 38 700	800	$4300 - (4300 - 800) \cdot 13\% = 3845$	104
Октябрь – 43 000	0	$4300 - 4300 \cdot 13\% = 3741$	0
Ноябрь – 47 300	0	$4300 - 4300 \cdot 13\% = 3741$	0
Декабрь – 51 600	0	$4300 - 4300 \cdot 13\% = 3741$	0
ИТОГО: 51 600	7 600	46 036	1 144

Таким образом, сумма экономии налогоплательщика по налогу на доходы физического лица при предоставлении стандартных вычетов в размере 400 и 800 руб. составит в 2009 г. 1 144 руб. Это на 208 руб. меньше, чем в 2008 г. в абсолютном выражении, или 2,2 % от годового дохода,

из них $1\,144 - 208 = 936$ руб. в абсолютном выражении, или 0,4 % от годового дохода, приходится на стандартный налоговый вычет налогоплательщика и 1,8 % на налоговый вычет на ребенка. Реальный средний ежемесячный доход составит 3897 руб. при предоставлении обоих стан-

дартных вычетов и 3845 руб. при предоставлении вычета на ребенка. Фактически Российское государство 104 руб. в течение девяти месяцев (это те же 936 руб., что и в 2008 г.) планирует не взимать с дохода налогоплательщика, оставляя эту сумму на ребенка.

Анализ механизма предоставления стандартных налоговых вычетов в соответствии с 23 главой Налогового кодекса Российской Федерации позволил сделать однозначный вывод: существующие стандартные вычеты не выполняют своей социальной роли. Поэтому необходимы существенные изменения в механизме предоставления стандартных вычетов.

В качестве рекомендаций предлагается следующее.

1. Стандартные вычеты должны соответствовать прожиточному минимуму, который должен быть не на уровне минимального биологического выживания, а включать бюджеты минимального прожиточного минимума, при расчете которых учитывается широкий спектр жизненно

важных и социально значимых расходов, в том числе на содержание семьи и детей, образование, отдых и т. п.

2. При определении размера стандартных налоговых вычетов на налоговый период следует учитывать уровень инфляции, используя коэффициент дефлятор.

Допустим, к 2009 г. прожиточный минимум принят в размере 4 300 руб., в таком случае сумма стандартных вычетов за налоговый период должна соответствовать не 1 144 руб. (см. таблицу 5), а $4\,300 \cdot 12 \cdot 1,081 = 55\,779$ руб. с учетом коэффициента дефлятора. Это та минимальная сумма дохода, которую нельзя облагать налогом на доходы физического лица.

3. Стандартные вычеты должны предоставляться не только на детей, но и на других иждивенцев налогоплательщика.

Такие меры позволят повысить уровень социальной справедливости при налогообложении доходов физических лиц.

РЕГУЛИРОВАНИЕ В НАСТОЯЩЕМ – СТИМУЛ НА БУДУЩЕЕ

И.С. Белкин

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The Condition world and domestic oilgainig branches is characterized basically by deterioration resource basses and increase the share spare hydrocarbon, which it is difficult gain. The Problem of the defect power resource at the last years is actual both for developed state, and for the other countries, where noted active growing of the economy.

Состояние мировой и отечественной нефтедобывающей отрасли характеризуется в основном ухудшением ресурсной базы и увеличением доли трудноизвлекаемых запасов углеводородов. Проблема недостатка энергоресурсов в последние годы является актуальной как для развитых государств, так и для других стран, где отмечен активный рост экономики. При этом 90 % мирового ВВП в настоящее время производится в странах, импортирующих энергоресурсы, а целый ряд государств и вовсе не имеют собственных источников сырья.

Говоря конкретно о нашей стране, следует заметить, что в связи с данными обстоятельствами уже сегодня мы являемся свидетелями усиления государственного регулирования в области недропользования, и прежде всего в области добычи углеводородного сырья.

Действующее российское законодательство предусматривает исчисление налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) с единой специфической (потонной) ставкой. На сегодняшний день она составляет 419 руб. за тонну добытой нефти. Однако эта ставка зависит от цены на экспортную российскую нефть сорта Urals, что значительно повышает данную ставку от первоначальной величины. И если, например, средний уровень цен на эту нефть на средиземноморском и роттердамском рынках нефтяного сырья будет равен примерно 65 дол. США за баррель, а среднее значение курса доллара США к рублю Российской Федерации, устанавливаемого Центральным банком Российской Федерации, за все дни анализируемого налогового периода составит 24 руб., то, соответственно, значение коэффициента, на который и будет скорректирована в будущем ставка, примерно равно 5. Таким образом, новое значение ставки составит приблизительно 2100 руб. В данном случае увеличение налоговой нагрузки по большей части будет возложено на конечного потребителя в виде возросших цен на нефтепродукты.

Однако у такой системы есть и преимущества, в первую очередь для фискальных органов, которые с минимальными затратами обеспечи-

вают значительные поступления в бюджет. Не требуется больших усилий для сбора налогов по углеводородному сырью, ведь исходя из прогнозной цены нефти и объема добычи планировать поступления достаточно просто.

Очевидно, что государство вовсе не намерено учитывать особенности той или иной территории, а также технические особенности добычи нефти. Иначе говоря, игнорируется фактор различия даже несмотря на недавнее введение нулевой ставки и коэффициента выработанности месторождения. Таким образом, пополнение стабилизационного фонда, планируемого для развития и поддержания экономики России в антикризисном балансе, происходит за счет ущерба, наносимого экономике повышением затрат на топливные ресурсы, влекущего за собой новые витки роста цен и инфляции. Но и на это у государства есть свой ответ. Применение специфической ставки НДПИ при добыче нефти, исчисляемой с учетом уровня мировых цен на нефть, позволяет исключить возможность уплаты НДПИ в меньшем размере через трансфертное ценообразование и, соответственно, обеспечивает стабильные налоговые поступления в доходы бюджета.

Однако, как отмечалось выше, «нефтяной» НДПИ рассчитывается исходя из мировых цен на нефть, которые неуклонно и неконтролируемо растут с малой вероятностью их снижения в будущем. Вместе с мировыми ценами на нефть растет размер налога на добычу полезных ископаемых, соответственно, повышаются и внутренние цены на нефть, приводя к росту цен на нефтепродукты, в частности на бензин. По последним статистическим данным, в конце февраля – начале марта 2008 г. цены на бензин увеличились в среднем на 5,5 %, на солярку – на 10,5 %, и связано это с тем, что цена барреля нефти по состоянию на середину февраля составляла 92–94 дол., а на конец апреля его стоимость составляет более 106 дол.

И даже несмотря на увеличенные с начала зимы экспортных пошлин, нефтедобывающим компаниям выгоднее продавать сырье за рубежом,

чем оставлять его для переработки в России. А это еще одна из причин роста цен на бензин, так как подобными действиями нефтекомпании создают на внутреннем рынке дефицит горючего.

Говоря о бензине, стоит отметить тот факт, что доход от его производства на 60 % состоит из сумм, подлежащих уплате в бюджет в качестве налогов и сборов. Поступления НДСИ находятся на первом месте по объему бюджетных поступлений. Так, например, за 7 месяцев 2006 г. НДСИ дал 37,1 % доходов федерального бюджета, 90 % которого поступило за счет НДСИ на добычу нефти. А в период максимально высоких цен на нефть ставка НДСИ достигала почти 100 дол. США за тонну при себестоимости добычи в 20–25 дол. США за тонну.

Несложно заметить, насколько агрессивно государство регулирует недропользование, достаточно жестко позиционируясь в глазах налогоплательщика путем установления равных требований, не учитывающих многое из того, что можно было учесть, на что имеются объективные причины.

Все больше и больше приходится признавать объективность пессимистичных прогнозов о том, что запасы нефти могут иссякнуть уже в первой половине нынешнего столетия. Помимо этого, обостряются проблемы глобального изменения климата, вследствие чего подготовлен и ратифицирован большинством стран мира Киотский протокол, направленный на решение проблем парникового эффекта – следствие техногенного влияния на атмосферу. Однако с немалой долей уверенности можно предположить, что все эти меры негативно повлияют на использование автотранспорта, без которого уже невозможно функционирование мировой цивилизации.

Эти факты ни в коем случае не стоит расценивать как сложившееся положение безысходности. Логичнее рассматривать данную ситуацию с точки зрения стимулирования научных исследований в направлении поиска альтернатив опасным источникам загрязнения и парникового эффекта. Все это мощный стимул для развития экономики в будущем, которое можно предположительно оценить как оптимистичное и для государственного бюджета, и для бюджета автомобилистов. Речь идет о производстве так называемого биотоплива в качестве альтернативы традиционным топливным ресурсам. Следует констатировать, что постепенный отказ от использования нефти в качестве исключительного ресурса уже начался. Прогнозируется, что через 15–20 лет до 25 % всех потребностей человечества в энергии можно будет удовлетворить за счет получения и использования биото-

плива. И именно теперь настало время перехода от отдельных пилотных проектов по использованию биотоплива к его широкомасштабному использованию. Биотопливо представляется одним из важных видов возобновляемых источников энергии, а биоэнергетика является одним из наиболее устойчивых направлений экономического развития.

Себестоимость этанола в Бразилии – 20–25 центов за литр, в США – 30–35 центов, при этом себестоимость ближневосточного бензина в Роттердаме (без налогов и акцизов) – 50 центов.

Европейские и американские страны сегодня могут стать хорошим примером производства и использования биотоплива как для нас, так и для любой другой страны, в которой уже успели проявиться те или иные эколого-экономические проблемы.

Европа вообще достаточно активно стимулирует производителей в этом направлении. Например, Европейский Союз одобрил план правительства Германии по освобождению экологически безопасных видов биотоплива от налогов.

В Британии использование биотоплива государство поощряет путем возврата налогов, в итоге литр биотоплива облагается налогом в сумме на 1 пенс меньше, чем литр обычного топлива.

Франция с 1992 г. установила 100 %-ое освобождение от налогов на производство биодизеля и 80 %-ое освобождение от налога на этанол при реализации пилотных проектов.

В Швеции биотопливо освобождено от налогов на энергию, экологических налогов и сборов, а через 20 лет эта страна планирует и вовсе отказаться от использования нефти.

Однако нельзя не учитывать и такие спорные экономические моменты, как удорожание продуктов питания, получаемых сегодня непосредственно из тех ресурсов, которые, как ожидается, будут конкурировать с нефтью уже в самое ближайшее время.

Однако не обходится в этом плане и без курьезов. Например, для Америки рост цен на продукты питания не является большой проблемой в связи с массовым ожирением американцев. И в таком случае удорожание продуктов, отличающихся высокой калорийностью, может быть только к лучшему. Даже существуют вполне научно обоснованные проекты производить биодизель из жира, полученного в результате косметических операций. Таким образом, идея применения калорийных, а следовательно, энергоемких ресурсов приводит к появлению множества, в том числе нетрадиционных, вариантов реализации процесса их переработки в полезную энергию.

Россия располагает огромными биоресурсами, включая леса, открытые лесонасаждения и лесные отходы. Однако массового производства и применения биотоплива в России пока не происходит.

Сегодня в нашей стране полностью отсутствует необходимая база, прежде всего законодательная и налоговая, обеспечивающая выгоду от использования неископаемых природных ресурсов в качестве топлива. Особо следует отметить отсутствие налоговых льгот, которые бы мотивировали лесозаготовителей, лесопереработчиков и производителей энергии из этих ресурсов. Следовательно, необходимо разработать принципиально новую систему налогообложения неископаемого топлива, определить льготы в налогообложении этих топлив и тем самым способствовать стимулированию инвесторов, готовых поддержать курс на производство дешевого и безопасного для нашей экологии топлива. В первую очередь необходимо ввести в правовую систему РФ закон «О биотопливе» и внести изменения в существующий закон «Об обороте этилового спирта». Важно заметить, что первые шаги в этом направлении уже сделаны. 2 марта 2007 г. на заседании Правительства были утверждены Основные направления налоговой политики в Российской Федерации на 2008–2010 гг., среди которых отмечается возможность установления пониженных налоговых ставок в части топлива, содержащего биоэтанол, в случае разработки технологических условий применения этого вида топлива в России.

16 марта 2008 г. министр сельского хозяйства Алексей Гордеев, пребывая с визитом в Омске, с уверенностью сообщил о том, что Россия в ближайшие годы начнет производство экологически чистого автомобильного топлива. По его словам, в первое время таких заводов будет два: один – в Омске, второй – в Западной части страны. Россия сможет экспортировать это топливо в Европу, где начиная с 2010 г. будет введена квота на обязательное использование экологически чистого биотоплива – 5,75 % в общем объеме моторного топлива. В связи с этим Россия намерена поставлять в ЕС либо сырье, либо само биотопливо, при этом собираясь производить биодизельное топливо из рапса, а из зерна – биоэтанол.

Таким образом, производство и использование биотоплива в мире является не только возможностью предотвратить серьезные экологические проблемы, но и источником значительных прибылей для национальной экономики. И все же не стоит забывать о том, что в Европе популярность биотоплива во многом связана с государственной поддержкой. Российское правительство пока неактивно в этом плане и, по прогнозам, вряд ли в ближайшее время примет меры, реально направленные на эффективное стимулирование производства этанола, так как дефицита нефти в нашей стране пока не существует. Но, учитывая глобальные экологические риски, связанные с использованием традиционного углеводородного топлива, видимо, отсутствие такого дефицита рассматривается как фактор, тормозящий развитие альтернативной энергетики.

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ПРИБЫЛИ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

П.Б. Крамынин

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

In this article shows important moment's modern market of system, of taxes and way optimize this segment of financial market.

Как всем давно известно, финансовый рынок состоит из 3-х сегментов: валютный рынок, рынок ценных бумаг и кредитный рынок. Между ними нет четкой грани, все три сегмента тесно взаимосвязаны друг с другом. Многие институты финансового рынка функционируют на нескольких или всех его сегментах. Одной из крупнейших составляющих кредитного рынка как раз и является страховой рынок. Он тесно связан со всеми звеньями воспроизводственного процесса и является неотъемлемым элементом экономики, функционирующей на рыночной основе.

В советские годы страхование, как и большинство других сфер, было полностью государственным, и существовало всего две компании: Росгосстрах, а позже из него выделился Ингосстрах для работы с иностранными клиентами. Это обуславливает достаточную неразвитость современного рынка страхования России, но все равно он развивается стабильно, быстро и имеет огромное значение для государства, выступающего как в роли клиента, так и в роли регламентирующего механизма реализации фискальной функции – налоговых поступлений.

Перспективы развития данного рынка необычайно велики. Стоит лишь обратить внимание на Запад, где человек уже не представляет свою жизнь без страхования.

В общем виде страховые продукты можно поделить на страхование «жизни», «не жизни» и «ответственности». Страхование жизни предполагает, что объектом страхования выступает непосредственно жизнь человека, при страховании «не жизни» таким объектом выступает здоровье, обязательное и добровольное медицинское страхование, а в рамках страхования «ответственности» – автогражданская ответственность, профессиональные риски и т. д.

Итак, отечественный рынок страхования имеет хорошие перспективы для развития, регулировать и организовывать цивилизованную работу этого рынка необходимо уже сейчас. Государство активно предпринимает регулирующие меры, например, с 1 июля 2007 г. минимальный уставный капитал для страхователей «не жизни» составил 30 млн руб., для страхователей «жиз-

ни» и «ответственности» – 60 млн руб., для договоров перестрахования – 120 млн руб. Из-за этого нововведения уже лишились лицензии порядка 300 организаций.

Перестрахование – совокупность отношений между страховщиками по страхованию риска. Страховщик, принимая на страхование риск, превышающий его возможности, передает часть риска другому страховщику. Отношения оформляются договором, по которому одна сторона (перестрахователь, или цедент) передает риск и соответствующую часть премии другой стороне (перестраховщику, или цессионарию).

Сейчас на рынке присутствуют 854 страховые организации, из которых примерно 600 развиваются стабильно и имеют высокий уровень платежеспособности. Вследствие конкуренции и кооперации на рынке должны остаться около 500 компаний. Также, по прогнозу Минфина России, к 2010 г. объем совокупной премии достигнет 900 млрд руб. (в 2006 г. – 611 млрд руб., в 2003 г. – 432 млрд руб.). Выплаты составят 650–750 млрд руб. (в 2006 г. – 353 млрд руб., в 2003 г. – 284 млрд руб.), страховые резервы – 600 млрд руб. Ссылаясь на экспертные оценки, Минфин России ожидает, что совокупный уставный капитал страховщиков к 2010 г. достигнет 800 млрд руб. (против 155 млрд руб. в конце 2006 г. и 78 млрд руб. в 2003 г.).

Основным налоговым бременем для страховых компаний является налог на прибыль организаций. Налоговая база по этому налогу складывается из разности доходов и расходов страховой организации. Наряду со стандартными видами доходов и расходов для страховой деятельности предусмотрены специфические.

Доходы от страховой деятельности представляют собой: страховые премии (взносы) по договорам страхования, сострахования и перестрахования. При этом страховые премии (взносы) по договорам сострахования включаются в состав доходов страховщика только в размере его доли страховой премии, установленной в договоре сострахования; суммы уменьшения страховых резервов, образованных в предыдущие отчетные периоды с учетом изменения доли пере-

страховщиков в страховых резервах; вознаграждения и тантэмы (форма вознаграждения страховщика со стороны перестраховщика) по договорам перестрахования; вознаграждения от страховщиков по договорам сострахования; вознаграждения за оказание услуг) страхового агента, брокера и т. д.

Любое страхование начинается с заключения договора и уплаты страховой премии. Страховая премия определяет все финансовые показатели деятельности страховщика: напрямую – выручку, страховые резервы, размер активов, принимаемых в покрытие резервов, платежеспособность, а косвенным образом – страховые выплаты, финансовый результат, размер собственных средств страховщика.

К расходам страховых организаций относятся следующие расходы, понесенные при осуществлении страховой деятельности: суммы отчислений в страховые резервы (с учетом изменения доли перестраховщиков в страховых резервах); суммы отчислений в резерв гарантий и резерв текущих компенсационных выплат; страховые выплаты по договорам страхования, сострахования и перестрахования; суммы страховых премий по рискам, переданным в перестрахование; расходы по оплате организациям или отдельным физическим лицам оказанных ими услуг, связанных со страховой деятельностью (услуг актуариев, медицинского обследования, детективных услуг), услуг специалистов (в том числе экспертов, сюрвейеров, аварийных комиссаров, юристов), привлекаемых для оценки страхового риска, определения страховой стоимости имущества и размера страховой выплаты, оценки последствий страховых случаев, урегулирования страховых выплат, услуг по изготовлению страховых свидетельств, бланков строгой отчетности, квитанций и иных подобных документов и т. д.

Существует ряд особенностей системы налогообложения, наиболее существенными из которых являются: осуществление «щадающей» налоговой политики государства в области страховой деятельности в силу большой социальной значимости страхования; освобождение страховых взносов и выплат страховых организаций от косвенного налогообложения; установление особого порядка налогообложения налогом на прибыль.

В условиях действующей системы налогообложения прибыли страховых компаний уплата налога осуществляется по месту расположения головной организации, т. е. преимущественно в Центральном федеральном округе. Подобная ситуация, в свою очередь, порождает столк-

новение интересов федерального центра и субъектов Федерации, что выражается в создании препятствий для открытия филиалов и их деятельности, а иногда и прямом запрете.

Компенсировать отток денег из региона в центр можно последующей передачей в региональный бюджет части прибыли, полученной компанией. Некоторые компании так и поступают, исчисляя фактическую «региональную прибыль» или рассчитывая ее условно пропорционально собранной премии. Однако в этом случае распределение налоговых поступлений определяется не законодательством, а соглашением сторон, причем каждая из них вправе поступать по-своему.

Существуют следующие концепции, на которые ориентируются при совершенствовании налогообложения страховщиков.

1. Постепенное изменение существующей системы налогообложения страховых организаций в зависимости от выявленных недостатков через изменение состава и методов управления налогообложением страховых организаций;

2. Уничтожение существующей системы налогообложения страховых организаций и создание новой системы налогообложения классического образца либо без учета, либо с учетом сложившейся социально-экономической ситуации в стране;

3. Реформация существующей системы налогообложения посредством совершенствования нормативно-правовой базы за счет регламентирования системы распределительных отношений и контроля всех направлений движения финансовых потоков страховых организаций.

Для проводимой в настоящее время в Российской Федерации налоговой реформы главным является достижение оптимального соотношения между стимулирующей и фискальной ролью налогов. В этом случае основными задачами налоговой реформы должны быть более справедливое распределение налогового бремени, переход к оптимальным налоговым ставкам и общее упрощение налоговой системы. При этом система администрирования налогов должна обеспечивать снижение уровня издержек исполнения налогового законодательства как для государства, так и для налогоплательщиков.

Для совершенствования налогообложения прибыли страховых организаций необходимо уничтожить существующую систему, если можно так ее назвать, и предложить новый налог, плательщиками которого являлись бы только страховые организации.

В этой связи объектам налогообложения предлагается оказание услуг по страхованию, а

налоговая база – это страховые премии, выплачиваемые страховым организациям по договору страхования. Налоговый период – это календарный месяц, ставка налога должна быть дифференцирована в зависимости от вида страхового продукта. Налоговые льготы – это не подлежащие налогообложению страховые взносы на обязательные виды страхования, осуществляемые за счет средств федерального бюджета и внебюджетных фондов, средств государственных органов исполнительной, законодательной и судебной власти; на обязательное медицинское, социальное и пенсионное страхование. Налог поступает в федеральный бюджет и бюджет субъекта федерации.

Введение данного налога позволило бы привести в надлежащий порядок существующую систему налогообложения прибыли страховщиков в соответствии с классическими образцами.

Также это позволило бы урегулировать противоречия между федеральным центром и субъектами федерации по поводу налоговых поступлений. Также сведет к минимуму возможность страховых организаций уклоняться от уплаты налога на прибыль, так как налогооблагаемой базой по налогу является величина страховых взносов по отдельным направлениям страхования.

Но в любом случае совершенствовать существующее состояние налоговой системы РФ предстоит будущим поколениям, поэтому важно досконально знать современное положение и международный опыт, который можно адаптировать в российских условиях для совершенствования налогового законодательства в целом и по отдельным видам деятельности, рассматриваемым как стратегически важные для экономики и социального развития России.

*Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С. 146–150.
© А.В. Чербедова, 2008*

УДК 336.71

**ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ ЗАЕМЩИКОВ –
СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

А.В. Чербедова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Recently development of small business crediting became a very vital question, but the problem of solvency evaluation for this particular type of debtors has not been elaborated yet enough. This article is devoted small business peculiarities and how these peculiarities influence on evaluation of credit solvency by banks.

В середине 1990-х гг. в отечественной периодической печати стали появляться статьи о роли малого и среднего бизнеса в экономике и его действительном положении в России. Поводом к этому стало, в частности, принятие закона «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» № 88-ФЗ от 14 июня 1995 г. Практически одновременно возник вопрос о взаимодействии малых предприятий и банков, который является актуальным до сих пор. Л.Э. Слуцкий в своей статье «Банк и малое предприятие: проблемы взаимодействия» [7] говорил о том, что в силу своей специфики малые предприятия в большой мере зависят от кредитных ресурсов, так как при характерной для них высокой оборачиваемости активов они имеют весьма ограниченный объем финансовых ресурсов. В то же время многие авторы [2; 4; 5; 7; 8] отмечают, что направление кредитования малого и среднего бизнеса является весьма перспективным для банков по ряду причин:

- во-первых, эта ниша является еще не поделенной между банками, следовательно, здесь существуют большие перспективы для развития банковского бизнеса;

- во-вторых, как правило, высокая оборачиваемость активов малых предприятий обеспечивает короткие сроки окупаемости инвестиционных кредитов;

- в-третьих, малые предприятия способны быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и оперативно внедрять достижения научно-технического прогресса. Такая «инновационность» деятельности малых предприятий служит для банка своеобразной гарантией того, что предприятие способно заработать средства для погашения долга. В то же время спад в экономике воздействует на малые предприятия в большей степени, чем на крупные.

Поэтому в последнее время вопрос о налаживании эффективного взаимодействия банков

с малым бизнесом является актуальным. Так, например, 9 февраля 2006 г. была создана «Национальная ассоциация участников микрофинансового рынка» (НАУМИР) как дискуссионная и договорная площадка для заинтересованных организаций, ведущих микрофинансовую деятельность, для инвесторов, представителей органов государственной власти и иных участников отношений по микрофинансированию. Президент НАУМИР отметил, что микрофинансирование становится одним из перспективных направлений деятельности банков, поскольку все ниши массового кредитования, кроме малого бизнеса, уже заняты [5].

Однако, как верно отмечает О.Г. Лановая в статье «Направления кредитования малого предпринимательства» [4] (анализ потенциальных ниш) банковское кредитование субъектов малого бизнеса будет эффективным лишь в том случае, если приобретет массовый характер. Чтобы в таких условиях обеспечить высокий уровень возвратности кредитов, необходимо осуществлять кредитование по определенной банковской технологии, важную роль в которой играет оценка кредитоспособности субъектов малого бизнеса. Следует отметить, что данный вопрос достаточно хорошо разработан в литературе и чаще всего он представлен в виде одного из разделов статьи или пункта в учебнике. Работ, полностью посвященных рассмотрению вопроса оценки кредитоспособности субъектов малого бизнеса, немного. Среди них можно отметить статьи В. Кашина «Управление рисками при кредитовании субъектов малого предпринимательства» [2], Т.А. Квасовой «Кредитный риск и оценка кредитоспособности заемщика – предприятия малого бизнеса» [3], В.Г. Чернова, А.В. Илларионова «Методика оценки кредитоспособности предприятий сферы малого бизнеса, основанная на нечеткомножественной математической модели» [8]. Учитывая необходимость дальнейшей раз-

работки проблемы оценки кредитоспособности субъектов малого и среднего бизнеса, целью настоящей статьи является выявление специфических черт предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) и их влияние на оценку кредитоспособности.

Кредитоспособность – это сложное, многоаспектное и динамичное явление. По поводу ее толкования не существует единого мнения. В широком смысле слова под кредитоспособностью понимают стремление и возможность заемщика соблюсти принципы кредитования, а в узком смысле слова она характеризует возможность и

стремление заемщика обслуживать и погашать кредит в его конкретной форме. Оценка кредитоспособности включает в себя совокупность критериев: репутация заемщика, его финансовое положение, качество управления, подверженность субъекта изменениям конъюнктуры рынка, наличие обеспечения и др. Совершенно очевидно, что способы и результаты оценки критериев кредитоспособности зависят от характера экономического субъекта. В таблице 1 приведены примеры различий в оценке некоторых критериев кредитоспособности, разработанных специалистами Ассоциации российских банков.

Таблица 1

Отличия в оценке некоторых критериев кредитоспособности для субъектов малого и среднего бизнеса и крупных компаний

<i>Критерий</i>	<i>МСБ</i>	<i>Крупные компании</i>
«Солидность» – ответственность руководителей, своевременность расчетов по ранее полученным кредитам	Субъекты МСБ (особенно ИП) могут прибегать к использованию займов, которые сложно отследить и проверить качество обслуживания долга по ним	Дорожат репутацией, стараются наладить долгосрочные деловые связи с немногими банками, поэтому стремятся к максимальной информационной открытости
«Обеспеченность» кредита юридическими правами заемщика	Используемые в бизнесе активы (машины, помещения) могут не принадлежать на праве собственности владельцу бизнеса, а быть оформлены на членов его семьи. Необходимо принимать в залог приобретаемое оборудование, товары и др.	Как правило, компания имеет в собственности активы, которые могут быть приняты банком в качестве залога
«Обоснованность» запрашиваемой суммы кредита	Низкая прозрачность фирмы, составление отчетности со слов заемщика часто не позволяет достоверно оценить реальную потребность в заемных средствах	Можно оценить на основе анализа отчетности, бизнес-плана, ТЭО

С 1 января 2008 г. вступил в действие новый закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», в котором впервые разведены понятия малого и среднего бизнеса. К субъектами малого и среднего предпринимательства относятся хозяйствующие субъекты, соответствующие критериям, установленным в законе (см. таблицу 2). К таким критериям относятся численность работников, предельный размер выручки и балансовой стоимости активов, а также критерий управления, устанавливающие пределы на участие других юридических лиц в уставном капитале малых и средних предприятий. Банки редко ориентируются на критерии, установленные законодательством, и устанавливают иные критерии для отнесения субъектов к той или иной катего-

рии, что закрепляется в положения о кредитовании малого и среднего бизнеса.

В качестве особенностей нормативно-правового регулирования развития малого и среднего бизнеса в РФ законом, в частности, предусмотрены: специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий; упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности. Из этого следует, что субъекты малого и среднего бизнеса как потенциальные заемщики обладают определенной спецификой с точки зрения оценки их кредитоспособности, которая происходит из их экономической сущности и правового по-

ложения. В таблице 3 описано влияние особенностей малого и среднего бизнеса как заемщика на оценку кредитоспособности, а также приведены соответствующие примеры из практики

оценки кредитоспособности заемщиков – субъектов малого и среднего бизнеса в филиале «Омский» ОАО «Собинбанк».

Таблица 2

Критерии деления экономических субъектов на малый и средний бизнес [6]

<i>Критерий</i>	<i>Микропредприятие</i>	<i>Малое предприятие</i>	<i>Средний бизнес</i>
Субъекты, отнесенные законом к данной категории	Внесенные в единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации; индивидуальные предприниматели; крестьянские (фермерские) хозяйства		
Средняя численность работников	Менее 15	От 15 до 100	От 100 до 250 включительно
Участие в уставном капитале других юридических лиц	Для юридических лиц: суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25 %; доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25 %		
Предельные значения выручки и балансовой стоимости активов	С 1 января 2010 г.	С 1 января 2010 г.	С 1 января 2010 г.

Таблица 3

Влияние специфики заемщика на процесс оценки кредитоспособности

<i>Характеристика субъекта МСБ</i>	<i>Влияние на процесс оценки кредитоспособности</i>	<i>Учет специфики заемщика в методических рекомендациях ОАО «Собинбанк»</i>
Отсутствие профессионального бухгалтера либо его низкая квалификация	Увеличивается процент ошибок в официальной отчетности, на основе которой, как правило, банки строят систему оценки кредитоспособности заемщика. Необходима корректировка отчетности сотрудником банка, что удлиняет процесс принятия решения	Процедура составления отчетности подробно описана в методических рекомендациях, в которых, в частности, рекомендуется прилагать все усилия для выявления частных займов путем сопоставления данных отчета о движении денежных средств и отдельных статей баланса и отчета о прибылях и убытках
Тесная личная и финансовая связь владельца с бизнесом	Поэтому при оценке стремления заемщика соблюдать принципы кредитования проводят оценку его социально-демографического статуса, а при оценке финансового положения учитывают имущество членов семьи предпринимателя и семейные расходы	В состав активов предпринимателя (фирмы) включается имущество, используемое в бизнесе, но право собственности на которое формально принадлежит члену семьи. При составлении отчета о доходах и расходах в составе расходов учитываются расходы на семейные нужды

Окончание таблицы 3

<i>Характеристика субъекта МСБ</i>	<i>Влияние на процесс оценки кредитоспособности</i>	<i>Учет специфики заемщика в методических рекомендациях ОАО «Собинбанк»</i>
Небольшой размер запрашиваемых ссуд	Небольшой размер ссуд часто приносит недостаточный доход даже для возмещения расходов по выдаче и мониторингу кредита, поэтому необходимо массовое кредитование. Следовательно, процесс оценки кредитоспособности должен занимать минимум времени, но при этом должна сохраняться высокая достоверность оценки. Для этого применяют рейтинговые приемы оценки, которые хорошо поддаются автоматизации	Для оценки заемщика применяется комплексная рейтинговая оценка, включающая оценку финансового состояния, бизнес-рисков, качество платежной истории, оценку социально-демографического статуса заемщика. Однако период времени от принятия заявки до принятия решения о предоставлении кредита занимает неделю
Сложности в планировании деятельности	Не обладая мощным финансовым потенциалом, субъекты МСБ сильно подвержены изменениям во внешней среде (например, изменения налогового законодательства). В связи с повышенными рисками прекращения деятельности экономическим субъектом банк вынужден перестраховываться и ужесточать некоторые требования к финансовым характеристикам заемщика	В частности, банк предъявляет требования к периоду существования бизнеса заемщика (не менее 12 месяцев); совокупная стоимость имущества владельцев бизнеса и членов их семей должна быть не меньше 1 млн руб.
Малый размер капитала и активов	Как правило, отсутствует имущество для залога, поэтому необходимо принимать в обеспечение обязательств приобретаемый товар, оборудование и др.	Наличие обеспечения является обязательным условием для выдачи кредита. В качестве обеспечения принимаются поручительство супруга владельца бизнеса, залог товарно-материальных ценностей, приобретаемая на кредитные средства автотранспортная техника и оборудование
Предоставление усеченного состава бухгалтерской отчетности и, как правило, отсутствие необходимости ее аудиторской проверки либо непредставления отчетных форм, кроме декларации	Это влияет на информационно-аналитическую инфраструктуру анализа кредитоспособности. Появляется возможность сокрытия заемщиком информации. Здесь нельзя применять стандартные методики оценки кредитоспособности и рассчитать финансовые коэффициенты. Чаще всего практикуется корректировка и составление отчетности сотрудником банка по первичным документам, бухгалтерским регистрам и пр.	На основе собранной в ходе посещения заемщика информации и прочих источников (беседы с предпринимателем и его работниками, посещение предпринимателя на его квартире, беседы с родственниками, внутренняя отчетность клиента) кредитный эксперт составляет баланс и отчет о прибылях и убытках клиента
Возможность использования специальных налоговых режимов	При кассовом методе учета доходов и расходов банку сложно оценить реальные объемы денежных потоков субъекта, что повышает риски кредитования и заставляет банки либо снижать рейтинг заемщика, либо отказывать в кредитовании	Особенностью при сборе информации для оценки кредитоспособности субъекта МСБ является определение легальности бизнеса, и прежде всего легальность выручки от продаж, уровень которой устанавливается в 50 % и выше, т. е. допускается наличие почти половины объема выручки, не подтвержденной выписками с расчетного счета и кассовой книгой

Из таблицы 3 следует, например, что учет тесной личной и финансовой связи владельца с бизнесом проявляется в том, что в состав активов предпринимателя (фирмы) включается имущество, используемое в бизнесе, но право собственности на которое формально принадлежит члену семьи. Если имущество владельцев бизнеса и членов их семей менее 1 млн руб., то в кредите им будет отказано, т. е. предполагается низкая платежеспособность клиента.

Особенностью при сборе информации для оценки кредитоспособности субъекта малого среднего бизнеса является определение легальности бизнеса, и прежде всего легальности выручки от продаж, уровень которой устанавливается в 50 % и выше, т. е. допускается наличие почти половины объема выручки, не подтвержденной выписками с расчетного счета и кассовой книгой.

Обязательным этапом рассмотрения кредитной заявки является посещение кредитным экспертом места ведения бизнеса клиента. При этом обращается внимание на местонахождение предприятия, размер и состояние помещений, имеющееся или устанавливаемое оборудование, размер и состояние складов, количество и вид запасов, количество, возраст и состояние транспортных средств. Выяснение данных вопросов позволит реально судить не только о финансово-хозяйственном положении клиента, но и определить возможные объекты залога. На основе собранной в ходе посещения заемщика информации и прочих источников (беседы с предпринимателем и его работниками, посещение предпринимателя на его квартире, беседы с родственниками, внутренняя отчетность клиента) кредитный эксперт составляет баланс и отчет о прибылях и убытках клиента. Процедура составления отчетности подробно описана в методических рекомендациях, в которых, в частности, рекомендуется прилагать все усилия для выявления частных займов путем сопоставления данных отчета о движении денежных средств и отдельных статей баланса и отчета о прибылях и убытках.

Анализ полученной информации состоит из этапов оценки финансовых рисков, в том числе расчет и анализ финансовых коэффициентов, оценки социально-демографического статуса заемщика (андеррайтинг заемщика), оценки качества кредитной истории клиента, бизнес-рисков. Последние три компонента составляют качественные критерии кредитоспособности заемщика. Банк применяет рейтинговую оценку кредитоспособности. Полученный рейтинг в итоге определяет максимальный размер кредита, доступный конкретному заемщику. Однако такая тща-

тельность в оценке сказывается на его продолжительности: вместо рекомендуемых 2–3 дней процесс длится неделю.

Очевидно, что экономическая сущность субъектов малого и среднего бизнеса и специфика их правового положения определяет потребность в выработке качественной технологии оценки кредитоспособности, учитывающей специфику данных субъектов. Без наличия такой технологии невозможно наладить взаимовыгодное, эффективное взаимодействие банков с малым бизнесом. При этом совершенно ясным представляется вопрос о необходимости налаживания такого взаимодействия, так как оно открывает перспективы для развития банковского бизнеса и малых предприятий. В настоящее время увеличивается количество банков, предлагающих программы кредитования, предназначенные специально для субъектов малого и среднего бизнеса. Поэтому возможно, что в ближайшем будущем проблеме оценки кредитоспособности малого и среднего бизнеса будет уделяться больше внимания и на страницах журналов и книг.

1. Банковское дело: учебник / Лаврушин О.И., Мамонова И.Д., Валенцева Н.И. и др.; под ред. заслуж. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 768 с.

2. *Кашин В.* Управление рисками при кредитовании субъектов малого предпринимательства // Банковские технологии. – 2000. – № 9; www.cfin.ru/investor/small_business_risk.shtml

3. *Квасова Т.А.* Кредитный риск и оценка кредитоспособности заемщика – предприятия малого бизнеса // Банковские услуги. – 2006. – № 6. – С. 20–26.

4. *Лановая О.Г.* Направления кредитования малого предпринимательства // Банковские услуги. – 2008. – № 1. – С. 37–38.

5. Микрофинансовый рынок: стадия становления пройдена // Банковское дело. – 2006. – № 3. – С. 22–27.

6. О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ: закон РФ от 27 июля 2007 г. № 209-ФЗ // Правовая справочно-информационная система «Консультант плюс».

7. *Слуцкий Л.Э.* Банк и малое предприятие: проблемы взаимодействия // Деньги и кредит. – 2000. – № 10. – С. 12–17.

8. *Чернов В.Г., Илларионов А.В.* Методика оценки кредитоспособности предприятий сферы малого бизнеса, основанная на нечеткомножественной математической модели // Финансы и кредит. – 2006. – № 20. – С. 72–78.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ В РЕГИОНЕ

О.Ю. Сеницина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Income of the budget of the region includes tax, untax and free facilities. The growing of the economy provides the growing of the tax base. Economy is a system of the relations, bound financial flows. Payment of the labour there is main financial resource. He allows to enlarge the budget, develop the economy, and raise the quality to life of the population.

Региональный бюджет – форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций законодательных и исполнительных органов государственной власти субъекта Российской Федерации.

В наиболее укрупненном виде составляющими доходной части регионального бюджета являются налоговые доходы, неналоговые доходы, безвозмездные поступления. Объем каждой составляющей характеризуется, во-первых, состоянием региональной экономики, во-вторых, особенностями регионального менеджмента, например, в части качества управления государственной собственностью субъекта Российской Федерации и качества предоставления бюджетных услуг, в-третьих, межбюджетными отношениями.

Соответственно, увеличение доходной базы регионального бюджета возможно путем развития экономики (роста налогового потенциала),

улучшения качества управления региональными финансами, получения и рационального использования средств федерального бюджета.

Региональная экономика как система включает множество взаимосвязанных хозяйственных отношений. Данная система требует всестороннего изучения, например, на основе построения моделей (схем, изображений).

Множество хозяйственных отношений пронизывают финансовые потоки. Моделирование финансовых потоков позволяет отразить взаимосвязь между субъектами экономических отношений.

В наиболее общем виде при построении модели финансовых потоков в регионе достаточно обозначить два субъекта – власть и общество. Финансовый поток между этими субъектами отражает сущность отношений между органами государственной власти субъекта Российской Федерации и обществом (рис. 1).

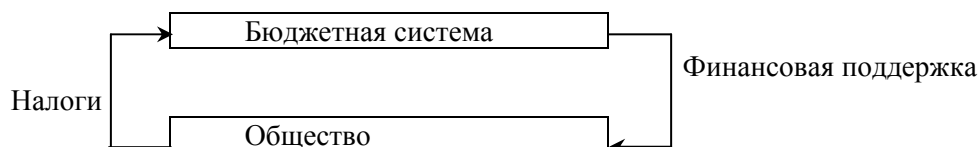


Рис. 1. Двухсубъектная модель финансовых потоков в регионе

Выделение хозяйствующих субъектов в качестве самостоятельного элемента предполагает усложнение финансовых потоков на основе под-

ключения потоков, описывающих взаимодействие между хозяйствующими субъектами и населением (рис. 2).



Рис. 2. Трехсубъектная модель финансовых потоков в регионе

Среди хозяйствующих субъектов можно выделить два вида субъектов, осуществляющих свою деятельность на различных принципах, – это финансово-кредитные институты (Д-Д*) и

иные хозяйствующие субъекты (Д-Т-Д*). Подобная четырехсубъектная модель финансовых потоков является наиболее распространенной (рис. 3).



Рис 3. Четырехсубъектная модель финансовых потоков в регионе

С одной стороны, формирование регионального бюджета напрямую зависит от налоговых поступлений. Налоговые доходы бюджета подлежат прогнозированию (планированию), которое производится по простой схеме расчета темпов роста (темпов прироста) соответствующих доходов.

С другой стороны, формирование регионального бюджета зависит от развития экономики, поскольку налоговый потенциал является частью финансового, а следовательно, и частью экономического потенциала территории.

При этом увеличение налоговой базы обусловлено в целом ростом экономического потенциала субъекта Российской Федерации.

В наиболее общем виде можно представить модель экономического роста с точки зрения финансовых потоков в следующем виде.

Предложение представляет собой функцию от труда и капитала, в связи с этим формируются два разнонаправленных финансовых потока между хозяйствующими субъектами и населением: авансированный капитал и оплата труда работника.

Спрос характеризуется двумя составляющими: потреблением и сбережением, или потенциальными инвестициями. При этом первоначально потребление и сбережение ограничиваются оплатой труда.

Потребление выражает минимальную стоимость потребительской корзины в расчете на одного занятого с учетом демографической нагрузки.

При этом остаток денежных средств – разница между величиной оплаты труда и величи-

ной потребительской корзины – предопределяет размер потенциальных инвестиций в экономику, или сбережения.

Данная модель финансовых потоков, характеризующих развитие экономики, предполагает рост налоговой базы, поскольку, во-первых, расширяется производство, во-вторых, население получает дополнительный налогооблагаемый доход.

С учетом дополнительных поступлений в региональный бюджет органы государственной власти субъекта Российской Федерации смогут дополнить социальную политику разносторонней экономической политикой, рационально сочетать управление функционированием и управление развитием региона.

Таким образом, основными методами роста налогового потенциала и оптимизации расходной части регионального бюджета должны стать:

1. Активизация инвестиционной деятельности населения, в том числе развитие предпринимательства;

2. Улучшение качества управления региональными финансами, например, посредством рационализации управления собственностью (аренда – продажа), минимизации налоговых задолженностей в бюджет субъекта Российской Федерации и др.;

3. Разработка минимальных стандартов расхода бюджетных средств, например, путем разработки норм строительства объектов социальной инфраструктуры, оптимизации минимального размера оплаты труда, расчета потребительской корзины, выработки региональных приоритетов, подобно национальным проектам и др.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ КАК КОМПЛЕКСНОЙ УСЛУГИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В РОССИИ

Е.В. Королькова

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

For the past few years Russia has proved her enormous potential as a growing economy and as a perspective sphere for investors. In this context new forms of investment appear and project financing is one of the most perspective of them. Despite this there are some problems for financial institutions (especially for the commercial banks) in developing project financing in Russia. The article below is focused on the main of them.

В России в последние годы можно отметить рост популярности такой банковской услуги, как проектное финансирование. Это связано прежде всего с экономическим ростом России, повышением экономической и политической стабильности в стране и, как следствие, повышением инвестиционной активности. Также большую роль здесь сыграло значительное увеличение числа федеральных и региональных инвестиционных программ, для которых нередко привлекаются капиталы крупных частных инвесторов. Однако, несмотря на это, на сегодняшний день проектное финансирование занимает в общем кредитном портфеле банков обычно не более 15 %.

Негативное влияние на развитие проектного финансирования в России оказывают ряд проблем, одной из которых является не совсем верное понимание собственно сущности проектного финансирования, его отождествление с другими формами финансирования проектов, в частности с проектным кредитованием.

От других способов финансирования инвестиционных проектов проектное финансирование отличает то, что:

- финансируется не компания-инициатор проекта, а конкретный, юридически и экономически обособленный проект;
- источником средств для возврата полученного финансирования становится денежный поток, генерируемый исключительно данным проектом, средства предоставляются без права регресса или с ограниченным оборотом на заемщика;
- обеспечением финансирования являются только те активы, которые были приобретены для реализации проекта;
- проектное финансирование позволяет привлекать капитал в больших объемах и с высоким финансовым рычагом, заемные средства при проектном финансировании могут составлять 70–90 % стоимости проекта [1].

Определяя место коммерческого банка в механизме проектного финансирования, можно

сказать о том, что банковский капитал является наиболее распространенным источником финансирования инвестиционных проектов. Это объясняется прежде всего наличием у банков необходимого объема свободных финансовых ресурсов, а также больших аналитических возможностей, позволяющих произвести квалифицированную оценку инвестиционного проекта и разработать наиболее оптимальную схему финансирования. Для самого банка проектное финансирование выгодно, так как за повышенные риски он получает большие доходы. При этом банк (помимо традиционного расчетно-платежного обслуживания) может выступать в качестве кредитора, гаранта, инвестиционного брокера, институционального инвестора, лизингового института, организатора создания банковских консорциумов, финансового консультанта.

Исходя из всего вышесказанного можно дать следующее определение проектному финансированию с точки зрения банка: проектное финансирование – это комплексный банковский продукт, предоставляемый для реализации юридически и экономически обособленного инвестиционного проекта и основанный на сочетании услуг по кредитованию, долевого финансированию и других банковских услуг, необходимых для обеспечения финансовой возможности реализации проекта.

На сегодняшний день одним из факторов, тормозящих распространение и развитие проектного финансирования в России, является также отсутствие финансового консультирования при проектном финансировании, необходимость которого слабо осознается российскими банками. Внедрение финансового консультирования в качестве сопутствующей услуги значительно повысило бы популярность самого проектного финансирования среди бизнесменов. Для коммерческих банков, помимо дополнительного дохода, финансовое консультирование на стадии разработки проекта снижает трудозатраты на стадии его оценки уже в качестве кредитора.

Еще одна проблема российских банков – отсутствие системы эффективного распределения рисков между участниками проекта. Одним из способов решения этой проблемы является синдицированное кредитование, в том числе с привлечением западных финансовых институтов, а также такой способ, как секьюритизация активов.

Вследствие ограниченности и явной сырьевой направленности развития российской экономики банкам также свойственна недостаточная диверсификация портфеля проектов. Так, например, в Газпромбанке, несмотря на то, что за 2006 г. доля в портфеле проектов нефтегазовой и нефтехимической отраслей сократилась на 10 %, она все еще остается достаточно высокой и составляет 45 %. С целью решения этой проблемы, а также проблемы общего экономического развития страны, на наш взгляд, банкам необходимо обратить внимание не только и не столько на проекты добывающих и связанных с ними отраслей, но и на высокотехнологичное производство.

Еще одна проблема, с которой приходится сталкиваться не только коммерческим банкам, но и всем участникам проектного финансирования, – это отсутствие единой методики оценки проектных рисков, которая давала бы количественно определенную оценку рисков с учетом их взаимного влияния и вероятности возникновения.

Некоторые банки для количественной оценки проектных рисков используют сочетание двух методов: сценарного анализа и анализа чувствительности.

Однако, на наш взгляд, такая система не является эффективной, так как анализ чувствительности проводится в отношении обособленных факторов и не учитывает возможности их взаимного влияния, так же как и не учитывает собственно риск изменения самих входящих параметров. И хотя сценарный анализ при построении различных вариантов развития событий позволяет учитывать взаимное влияние факторов, он опять же не учитывает вероятности наступления этих самых вариантов.

В качестве решения проблемы можно предложить использование сочетания сценарного под-

хода со статистическим методом и частично методом экспертных оценок. Так, определяя 3 варианта развития событий (пессимистичный, ожидаемый и оптимистичный), можно оценивать также вероятность наступления этих вариантов на основе анализа статистических данных о наступлении подобных событий в прошлом с использованием метода экспертных оценок. Такое сочетание необходимо, так как применение статистического метода в чистом виде эффективно лишь при наличии достаточно большой выборки, а также незначительном изменении окружающей среды, что практически невозможно в условиях современной рыночной экономики. Здесь же следует подчеркнуть уникальность каждого проекта как такового, что делает распространение общих тенденций на каждый отдельный проект абсолютно неприемлемым.

Один из вариантов решения этой проблемы – это использование комбинированного метода, объединяющего статистический метод и метод экспертных оценок: эксперты на основании статистических данных вносят корректировки с учетом изменений, произошедших в окружающей среде, и прогнозов на будущее.

Таким образом, использование сочетания трех данных методов позволяет дать количественную оценку проектного риска с учетом не только величины последствий, но и вероятности его возникновения. Это нивелирует недостатки сценарного подхода, а также позволяет снизить трудоемкость статистического метода в условиях постоянно меняющейся окружающей среды.

Таковы основные проблемы, связанные с осуществлением проектного финансирования коммерческими банками в России. Необходимость решения этих проблем очевидна, так как это поможет устранить препятствия дальнейшему развитию проектного финансирования в России, что, в свою очередь, станет толчком для развития инвестиционной деятельности и ускорения экономического роста страны.

1. *Йескомб Э.Р.* Принципы проектного финансирования. Вершина. – М.; СПб., 2008. – 481 с.

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

*Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2008. № 3. С. 155–156.
© С.А. Лукьянова, М.И. Краснюков, 2008*

УДК 657.0

ИТ-КОНСАЛТИНГ В СФЕРЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

С.А. Лукьянова, М.И. Краснюков

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The present work reveals the problems linked to automation of accounting process and preparation of statements in Russian economy. The author classifies the software products according to various criteria and points out to the unique features of each product. Also the characteristics of the Omsk market of IT-consulting are defined.

Проблемы повышения прибыльности предприятия, эффективности работы персонала, создание оптимальной структуры управления волнуют любого руководителя. Зачастую приходится принимать решения в условиях неопределенности и риска, что вынуждает руководителя постоянно держать под контролем различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности. Эта деятельность отражена в большом количестве документов, содержащих разнородную информацию. Грамотно обработанная и систематизированная учетная информация является в определенной степени гарантией эффективного управления производством.

ИТ-консалтинг (IT-consulting) – консультирование предприятий по вопросам управления компьютерной структурой, автоматизации бизнес-процессов, выбора программных, аппаратных платформ и поставщиков оборудования.

Внедрение бухгалтерских пакетов и программ управления позволяет автоматизировать не только бухгалтерский учет, но и упорядочить, навести порядок в складском учете, в снабжении и реализации продукции, отслеживать договоры, своевременно сдавать отчетность. Все это положительно сказывается на скорости и качестве принимаемых решений.

Правильный выбор программного продукта – это первый, но в то же время самый ответственный шаг к созданию качественной системы автоматизации учета. Делая выбор, предприятие изучает продукт по различным критериям: начальные функциональные возможности, цена, репутация компании-производителя, возможность настройки, уровень сервиса (поддержки), возможность расширения.

Сегодня при выборе программного обеспечения для предприятия возможны различные варианты:

1) приобретение у фирмы-производителя готового типового программного продукта;

2) доработка и установка типового проекта «под ключ»;

3) составление индивидуального проекта.

Существующие на сегодняшний день системы автоматизации достаточно сложны и неоднородны, поэтому их сложно классифицировать по тем или иным критериям. Но с некоторой степенью условности можно разделить программные продукты по следующим признакам.

Направленность на размер предприятия.

Малый бизнес («1С», «Инфо-Бухгалтер», «Турбо-Бухгалтер», «mySAP Business One», «Microsoft Navision», «БЭСТ»); средний сегмент («1С», «Парус», «Галактика», «Компас», «MICROSOFT DYNAMICS AX (MICROSOFT AXAPTA)», «mySAP All-in-One»); крупные предприятия («SAP Business Suite», «Oracle»).

Лидером продаж в малом и среднем сегменте являются программные продукты компании «1С». Можно сказать, что данные системы расположены на «границе» двух секторов, что положительно сказывается на их спросе. Самыми распространенными версиями являются «1С: Бухгалтерия 8.0» и «1С: Предприятие 8.0».

«1С: Бухгалтерия» – многофункциональная система, но в большинстве случаев она слишком «тяжела» и избыточна для малых предприятий. С одной стороны, она гибко программируемая, но с другой – сложная в сопровождении и обновлении.

Главное достоинство «1С: Предприятие» – цена. Так, компания «Бюро-объект» за два месяца автоматизировала 20 рабочих мест, потратив около 5 тыс. дол. Другое качество системы – фактическое отсутствие ограничений по масштабируемости. По мнению некоторых специалистов, «1С» не относится к так называемым ERP-системам, так как в большинстве случаев она не способна полноценно отразить деятельность предприятия. Основной конкурент «1С» на рынке автоматизации малого бизнеса – сис-

тема «Microsoft Navision». Она стоит несколько дороже «1С». Так, внедрение на 10 рабочих мест обойдется компании в 15 тыс. дол. В России ее называют европейским аналогом «1С». Из других особенностей системы: любая операция, учтенная в «Microsoft Navision», оставляет полный аудиторский след в отличие, например, от «1С». В российских условиях ведения бизнеса это может быть довольно неудобно, но, в свою очередь, повышает достоверность учета.

«MySAP Business One» предназначена для компаний с оборотом до 10 млн дол. в год, автоматизирующих до 100 рабочих мест. По стоимости и предлагаемому функционалу она примерно равна «Microsoft Navision». Основная особенность всех продуктов «SAP» заключается в «жесткости» системы. Ее внедрение предполагает адаптацию компании под заложенные в системе бизнес-процессы. В противном случае проект может сильно подорожать и затянуться. Главный недостаток «Business One» в том, что система не отражает специфики отечественного законодательства. Но главным достоинством системы является возможность масштабирования с ростом компании за счет перехода на следующую по линейке ERP-систему «mySAP All-in-One».

«Галактика», «Парус», «Компас» – российские системы. Основное их преимущество – ценовое. Автоматизация 30 мест на базе, например, «Галактики» обойдется всего в 60 тыс. дол.

Система «All-in-One» – облегченная версия «Business Suite», возглавляющая продуктовую линейку «SAP», предназначена для компаний с оборотом до 100 млн дол. Деление во многом маркетинговое, об этом говорит и искусственное ограничение по внедрению решения – не более 70 мест.

Направленность на сектор экономики:

– коммерческий (хозяйственный) сектор («1С», «Инфо-Бухгалтер», «Турбо-Бухгалтер», «mySAP Business One», «mySAP All-in-One»,

«SAP Business Suite», «Microsoft Navision», «БЭСТ», «Парус», «Галактика», «Компас», «MICROSOFT DYNAMICS AX (MICROSOFT AXAPTA)», «Oracle»);

– бюджетный сектор («Парус» (относительно дорогой, слабая поддержка), «1С: Бюджетный учет», «БИС» (слабая проработка бюджетного учета)).

Продукты компании «1С» являются лидерами и в бюджетном секторе. Остальные же платформы отличаются низким уровнем проработки бюджетного учета.

Российские и зарубежные программные продукты.

На сегодняшний день в Омске около 50 фирм предлагают услуги ИТ-консалтинга в области бухгалтерского учета. Около 80 % этих фирм являются франчайзи компании «1С». Установка на 10 рабочих мест программы «1С: Предприятие 8.1» с учетом клиент-сервера обойдется в среднем в 180 тыс. руб., «1С: Бухгалтерия предприятия 8.1» (комплект на 5 пользователей) – 18 тыс. руб. Стоимость обучения, сопровождения, консультирования и настройки программных продуктов варьирует в пределах 500–900 руб. за 1 человеко-час.

Приобретение готового программного продукта фактически ставит пользователя в зависимость от производителя. Ведь очень трудно вести речь об универсальности бухгалтерских программ. Специфика ведения учета на разных предприятиях, постоянно меняющегося налогового законодательства, изменение форм отчетности определяет необходимость адаптации практически любой системы. Иными словами, фирма-производитель программных продуктов выпускает «заготовки», которые способны выполнять лишь простые универсальные функции. И каждая из таких программ требует индивидуальной доработки в конкретных условиях.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

И.В. Руденко, М.Ю. Барановская

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

The present article describes the urgency of the budgeting issue in Russian enterprises, gives the definitions of budgeting, budget, budgeting model. It defines the goals and objectives of enterprises in the contest of budgeting. The article describes the possibility of combining the traditional and process-oriented approaches to budgeting. The authors also present a basic budgeting model, based on interorganizational information streams.

Прогрессивное развитие экономики России напрямую связано с ростом эффективности деятельности реального сектора экономики. Развитие предприятий требует повышения финансово-экономической эффективности путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. В этой связи на первое место в управлении бизнесом выходят такие инструменты менеджмента, как стратегическое управление, управленческий учет и бюджетирование, способные повысить эффективность деятельности и развития современного предприятия и усилить его независимость от неблагоприятных факторов внешней среды.

Усиление тенденций неопределенности, связанных с конкуренцией, делает необходимым смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего, к необходимости увеличения скорости реакции на внешние изменения и угрозы, т. е. к гибкости экономического поведения предприятия, что и обеспечивает система бюджетирования.

На многих предприятиях внедренная система бюджетирования основывается на применении западных методик, что не позволяет в полной мере осуществлять эффективное управление деятельностью предприятия. Таким образом, необходимы новые, адаптированные к специфике конкретного предприятия подходы к формированию системы бюджетирования, которые учитывали бы потребности в сохранении необходимой гибкости при возникновении неопределенности.

Целью бюджетирования является создание качественного информационного потока, необходимого для эффективного оперативного управления ресурсами компании и существующего в рамках единой информационной среды внутри предприятия. Основная задача, решаемая в процессе внедрения системы бюджетирования, состоит в правильном планировании, учете и определении источников формирования информации о деятельности структурных подразделений на основе бизнес-процессов, обеспечивающих эффективное управление предприятием.

В процессе изучения подходов и принципов определения сущности бюджетирования в системе планирования и управления предприятием предложены элементы бюджетирования, представленные на рисунке 1.

Процесс бюджетирования заключается в систематической разработке курса действий на будущее, который отражает использование имеющихся в распоряжении предприятия ограниченных производственных, финансовых и человеческих ресурсов, с одной стороны, и прогнозируемую конъюнктуру рынка – с другой. В процессе разработки бюджета все виды деятельности координируются таким образом, чтобы все структурные подразделения предприятия работали согласованно для достижения общей цели.

Под бюджетом понимается документ, отражающий какой-либо аспект деятельности в процессе выполнения миссии предприятия, задающий направление деятельности и отражающий фактические результаты.

Основная идея системы бюджетирования – сочетание централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.

Для обеспечения эффективной работы по бюджетированию деятельности необходимо осуществить следующие действия.

1. Установить административные процедуры разработки и принятия бюджета;
2. Проработать вопросы вертикальной и горизонтальной детализации / интеграции бюджетов;
3. Сформировать центры ответственности и определить механизм распределения ответственности;
4. Создать структуру, ответственную за постановку системы бюджетирования, разработку форматов бюджетов, координацию действий по разработке и принятию реалистичных бюджетов, соответствующих целям предприятия, контролю исполнения бюджета и осуществления функций управления;
5. Определить схему бюджетирования;

6. Определить подход к бюджетированию. Подход к бюджетированию определяет технологию составления бюджетов («сверху-вниз» / «снизу-вверх»). На этом этапе определяется, будут ли разрабатываемые бюджеты основываться на базе бюджетов предшествующих периодов либо

это будут бюджеты на нулевой основе, а также какая информация будет служить основой для формирования бюджета;

7. Организовать контроль соблюдения бюджета и анализа отклонений.



Рис. 1. Основные элементы системы бюджетирования

Более подробно хотелось бы осветить проблемы выбора подхода к бюджетированию и формированию бюджетной модели предприятия.

Возможности комбинации подходов к бюджетированию. Экономическая информация является основой *традиционного подхода* к бюджетированию, который предусматривает формирование финансовой структуры, когда технологии деятельности всего предприятия описываются через технологии работы его подразделений – центров финансовой ответственности (ЦФО). На западных предприятиях в основном используются методики, основанные на *процессно-ориентированном подходе* к формированию системы бюджетирования и построению бюджетной модели.

В отличие от организационной и финансовой структур, бизнес-процессы меняются достаточно редко, что обуславливает их использование в качестве основы для бюджетного управления.

Виды деятельности и бизнес-процессы формируют основу любой организации. Бизнес-процессы и виды деятельности описывают то, как организация расходует свое время и ресурсы для достижения организационных целей. Задачей является получение конечного результата. В качестве конечного результата можно рассматривать, например, удовлетворенного клиента или поставщика, чьи услуги были оплачены.

Использование процессного подхода необходимо комбинировать с традиционной систе-

мой бюджетирования, основанной на использовании финансовой структуры.

Опыт выполнения проектов по постановке бюджетирования подтверждает правильность применения основных положений структурного подхода, при котором формирование процедур бюджетирования, включающих составление организационно-методических документов, регламентов и форм бюджетов, строится на основе финансовой структуры предприятия, т. е. начинается с определения типов центров ответственности. Процессный подход целесообразно применять на этапе автоматизации и формализации всех процедур в виде установленных алгоритмов.

Главным недостатком структурного (традиционного) подхода является привязка к организационной структуре управления, при изменении которой в проект информационной системы бюджетирования придется вносить систематические изменения, что связано с выполнением трудоемких процедур адаптации.

Использование процессного подхода позволяет на этапе описания проекта, составления прототипа и технического задания на разработку автоматизированной системы бюджетирования заложить в основу гибкие алгоритмы, которые пользователь может менять в зависимости от управленческих потребностей. Но данное преимущество не должно полностью заменять финансовую структуризацию, поскольку изменение бизнес-процессов должно быть жестко привязано к бизнесам конкретных подразделений.

Таким образом, традиционная практика бюджетного планирования, экстраполирующая затраты прошлых периодов в будущее, не дает подробной информации, необходимой для проведения необходимых изменений. Процессно-ориентированное бюджетное планирование определяет бизнес-процессы и виды деятельности для выполнения необходимых стратегических задач. Сочетание этих подходов дает организации возможность стратегически действовать, не повторяя прошлые ошибки.

Модель бюджетирования. Под моделью бюджетирования мы понимаем финансовую структуру, принципы построения бюджетной структуры, принципы планирования, согласования, утверждения и корректировки бюджетов, принципы делегирования полномочий и мотивации участников процесса.

Модель должна быть адекватна бизнесу и целям компании. Бюджетирование, выступая в качестве интегрирующего инструмента, затрагивает различные аспекты деятельности компании и позволяет построить экономическую модель бизнеса. Адекватность модели бюджетирования означает ее соответствие типу бизнеса,

масштабу, уровню зрелости процессов. Вся сложность состоит в том, чтобы правильно выбрать эту модель и адаптировать ее под конкретную компанию. Ведь бездумное использование примеров из учебников не приведет к положительным результатам. Для выбора верной модели следует учитывать три основные группы факторов:

- уровень стратегической зрелости руководства компании, который характеризуется наличием формализованной стратегии, стратегических целей и видением перспектив развития бизнеса;

- степень централизации управления компанией: либо существование тенденции к делегированию полномочий и ответственности на уровень подразделений и бизнес-единиц, либо преобладание методов централизованного управления;

- уровень зрелости процессов управления.

Надо заметить, что сложность модели бюджетирования возрастает с повышением уровня организационной зрелости компании. По мере увеличения сложности растет степень интеграции процессов бюджетирования с другими процессами предприятия, и тем более широкий спектр задач решается посредством бюджетов.

Обобщая опыт предприятий в области бюджетирования, можно предложить методику формирования системы бюджетирования, построенную на основе модели информационных экономических связей внутри предприятия. Данная модель предусматривает наличие трех блоков эффективного управления предприятием, основанного на процессно-структурном подходе (рис. 2).

В предлагаемой методике основной акцент делается на использовании организационно-экономических аспектов деятельности предприятия, разбитых на блоки.

Первый модуль реализуется непосредственно руководством предприятия и группой управления бюджетированием, которые используют информационные потоки, полученные в учетно-аналитическом блоке для разработки стратегических планов развития, а также анализа оперативной работы предприятия.

Второй модуль является промежуточным и состоит из основных внутренних законодательных актов предприятия, разработанных на этапе формализации финансовой структуры и описания бизнес-процессов подразделений. К данным документам относятся положения и регламенты, являющиеся механизмами выполнения процессов или видов деятельности, а также управления технологией бюджетирования.

Третий модуль непосредственно реализует функции основных участников учетно-аналитического процесса: бухгалтерии, экономической

службы, группы управления бюджетированием и ЦФО предприятия. В данном блоке создается единое информационное пространство, использующее унифицированные аналитические раз-

резы управленческого учета – единый классификатор статей затрат и подразделений, формы отчетности и документооборота.

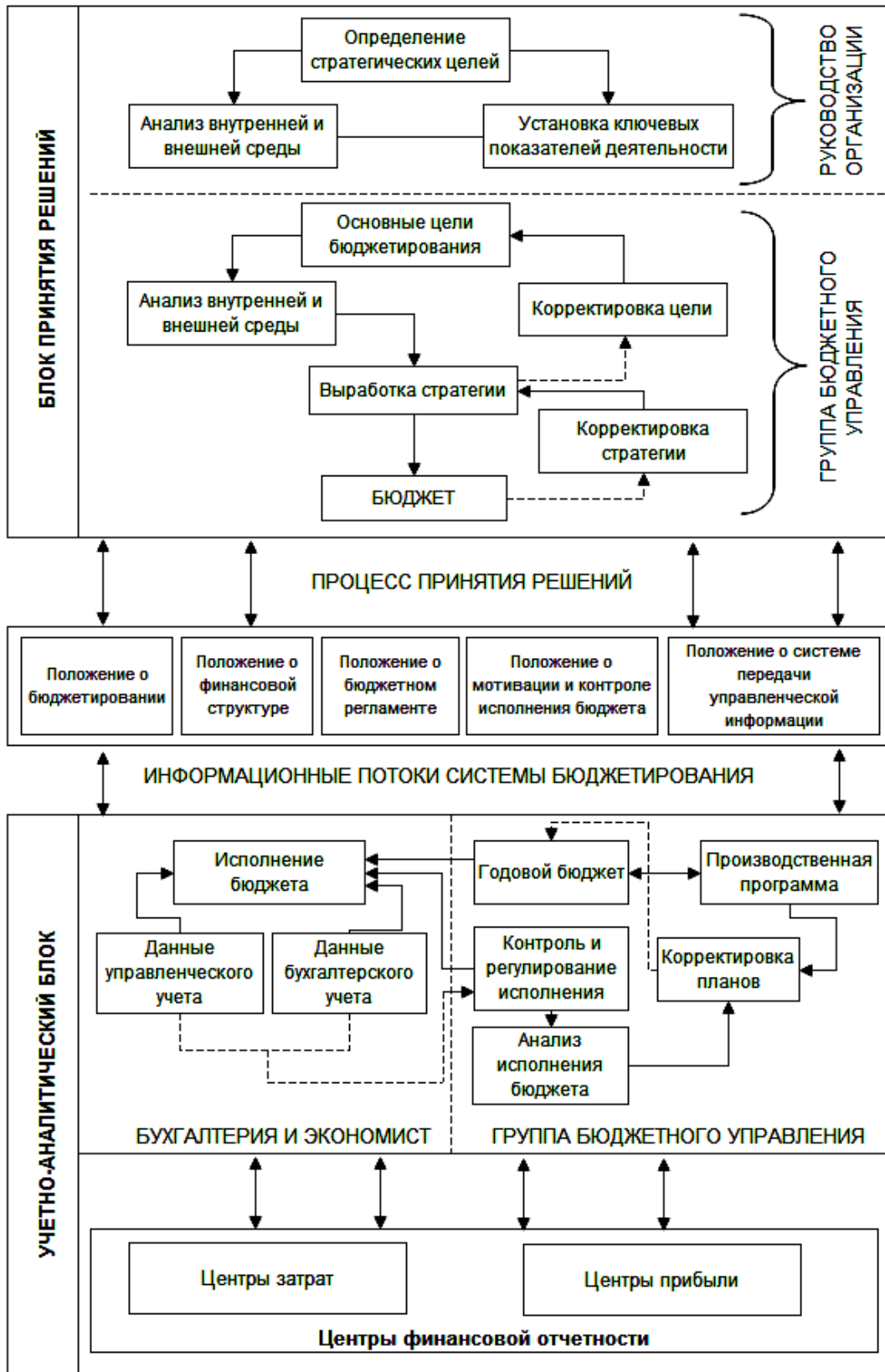


Рис. 2. Модель информационных экономических связей предприятия, обеспечивающая эффективность процесса бюджетирования

Эффективность процесса бюджетирования. При наличии рассмотренных выше условий – адекватная модель бюджетирования и зрелые смежные процессы – становится актуальным вопрос об эффективности собственно процессов бюджетирования. Их можно разделить на четыре последовательных фазы: планирование, контроль исполнения, анализ полученных данных и корректировка.

• **Доступность исходных данных для планирования.** Трудность получения данных для планирования – сложности с доступом к информации, неудобная форма представления, низкая скорость доступа – существенно затруднит этот процесс, увеличивая и трудоемкость, и сроки составления бюджетов. Во избежание подобной ситуации необходимо обеспечить своевременное предоставление структурированных и упорядоченных исходных данных, а также поддерживать в актуальном состоянии базу нормативной информации.

Возможные критерии оценки: форма представления, полнота представления, легкость доступа к информации, скорость доступа и получения данных. Провести количественную оценку можно экспертным методом, предложив выбранной группе экспертов по балльной системе оценить указанные параметры.

• **Структура бюджетов.** Система бюджетов не должна быть перегружена несущественными показателями. Помимо сложности планирования, это может сказаться и на исполнении бюджетов. При разработке структуры бюджетов предприятия необходимо тщательно проанализировать

показатели и выделить наиболее значимые – те, которыми реально можно управлять.

Соответственно, для выработки оптимальной структуры бюджетов следует выделить требуемое для эффективного выполнения процессов бюджетирования количество уровней управления и установить на каждом уровне оптимальный для него набор показателей.

• **Процедура согласования и утверждения.** Время и сложность согласования планов оказывает немаловажное влияние на функционирование процесса бюджетного управления.

Можно выделить несколько факторов, влияющих на процедуру согласования и утверждения бюджетов: количество сотрудников, участвующих в согласовании и утверждении планов; время, затрачиваемое на каждом этапе согласования; механизм консолидации бюджетов.

• **Процедура получения отчетов.** Задуматься об эффективности системы стоит и в том случае, когда для получения того или иного отчета требуется неоправданное количество трудовых затрат и времени. При отсутствии автоматизации на составление консолидированного отчета может уйти несколько дней.

• **Процедура корректировки.** Процесс корректировки бюджетов также накладывает ограничения на эффективность бюджетной системы. Факторы, которые необходимо принять во внимание, – это опять же время и трудовые затраты, а также наличие и эффективность регламента процедуры принятия решений по фактическим результатам, т. е. какие действия необходимо принять при отклонении фактических данных от плановых.

ПРОБЛЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Л.А. Чач

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

There are many methodical problems in pricing on the objects of intellectual property. This problems are bound up with of the objects peculiarities of intellectual property.

В соответствии со ст. 138 Гражданского кодекса РФ [1] под интеллектуальной собственностью понимается исключительное право гражданина или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т. п.). В России интеллектуальная собственность регулируется авторским правом и патентным правом.

Следует отметить, что в литературе термин «интеллектуальная собственность» и ее соотношение с понятием «нематериальные активы» трактуется неоднозначно: некоторые авторы рассматривают их как синонимы [3], другие их различают [2].

Главные отличия интеллектуальной собственности от других видов собственности:

– к объектам интеллектуальной собственности принадлежат продукты человеческого интеллекта, разума;

– в отношении интеллектуальной собственности выделяются права собственника (имущественные права) и исключительные авторские права (индивидуальные или коллективные). Автору (авторам) интеллектуальной собственности независимо от его имущественных прав принадлежат личные права (право авторства, право на имя, право на неприкосновенность).

Предметом интеллектуальной собственности является информация, которая может быть представлена на материальном носителе и распространена в неограниченном количестве копий. Передача прав на материальный носитель не влечет за собой передачи каких-либо прав на интеллектуальную собственность.

На интеллектуальную собственность распространяются некоторые специфические ограничения, например ограничения продолжительности действия авторского права и патентов.

Исходя из особенностей образования интеллектуальной собственности, ее можно подразделить на две большие группы:

– промышленную собственность;
– произведения, охраняемые авторским правом.

Объекты промышленной собственности можно классифицировать следующим образом:

– научно-техническая продукция – продукция, полученная в результате научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполняемая в целях разработки промышленных образцов или для решения других задач;

– промышленные образцы – образцы (изделия) как совокупность взаимосвязанных составных частей и комплектующих изделий, предназначенных для выполнения определенной задачи и объединенных общим конструктивным решением, оригинальными техническими и технологическими решениями. В промышленных образцах реализуются научные разработки (научно-техническая продукция).

К объектам интеллектуальной собственности, охраняемым авторским правом (копирайтом), относятся: произведения литературы и искусства (стихи, проза), музыкальные произведения, произведения живописи, кинематографии, научные труды, научные открытия и т. д.

Для промышленной собственности имеются возможности применить методы ценообразования, разработанные для сфер материального и нематериального производства, имеющих под собой определенную объективную основу. Для второй группы преобладают субъективные факторы.

Специфика интеллектуальной собственности предопределяет особенности ценообразования на ее объекты. Эти особенности связаны с тем, что научные разработки не всегда имеют адекватное воплощение и их практическое использование, как правило, требует значительных финансовых вложений. Цена объекта интеллектуальной собственности должна обеспечивать его владельцу вознаграждение за его творческие усилия и материальные вложения. Но она не может быть настолько высокой, чтобы не приносить лицу, использующему изобретение, приемлемый уровень прибыли.

Основные принципы ценообразования для объектов интеллектуальной собственности:

- равенство цен для потребителя на продукцию, имеющую одинаковую полезность;
- возмещение с помощью цен всех экономически обоснованных затрат, связанных с разработкой, производством и реализацией объектов интеллектуальной собственности, и обеспечение определенного размера прибыли;
- снижение затрат потребителя на единицу эффекта от внедрения объектов интеллектуальной собственности.

Цена любого товара, в том числе и объекта интеллектуальной собственности, должна формироваться на основе баланса интересов его потребителя и изготовителя (разработчика, владельца). Интересы сторон отражаются в так называемых ценах верхнего и нижнего пределов:

- верхний предел цены определяется исходя из условия равновыгодности для потребителя использования старого и нового изделия;
- нижний предел цены определяется исходя из условия равновыгодности для разработчика (изготовителя) старого и нового изделия.

Выбор метода определения стоимости объектов интеллектуальной собственности зависит от:

- объекта интеллектуальной собственности,
- цели оценки,
- вида конкретной коммерческой операции.

К основным методам ценообразования на объекты интеллектуальной собственности относятся:

- экспертные методы;
- методы, основанные на сравнении потребительских свойств объектов интеллектуальной собственности;
- методы, основанные на непосредственном учете затрат на разработку, изготовление и реализацию изделий.

Основные ограничивающие факторы применения данных методов – это доступность и надежность информации.

При формировании цен на объекты интеллектуальной собственности, и прежде всего на объекты промышленной собственности, начинать целесообразно с оценки дохода (экономии) от их использования.

Наиболее часто встречающейся на практике формой оплаты интеллектуальной собственности является роялти – платеж собственнику патента или гонорар автору произведения. При лицензионном соглашении роялти выплачивается лицензиатом (пользователем лицензии) лицензиару (ее владельцу).

Ставка роялти, т. е. та доля в виде определенного процента, которую должны отдать соб-

ственнику, устанавливается по взаимной договоренности сторон. При этом должны учитываться действующие процентные ставки, поскольку лицензиар, продавая лицензию, стремится получить от нее такую прибыль, положив которую в банк под действующие процентные ставки, он мог бы получить доход, равный роялти.

Роялти определяется сложным набором специфических факторов, каждый из которых выражает коммерческую выгодность изобретения (важность изобретения, степень патентной защищенности, возможность соблюдения коммерческой тайны, влияние конкурентной ситуации на рынке на возможность использования новых разработок, необходимость дополнительных инвестиций в НИОКР, стадия разработки, конкурентные преимущества использования новых разработок, рентабельность изделия, инновационная значимость, авансовые платежи, гарантия использования разработки).

Ставка роялти должна определяться с учетом предполагаемой доходности использования новой технологии. Ставка роялти зависит также от предоставляемых лицензиаром дополнительных преимуществ: эксклюзивного права использования, расширения территорий использования товарных знаков, доступа к рынкам.

Наиболее целесообразно определять роялти исходя из доли лицензиара в прибыли лицензиата. Это означает, что оплата лицензии должна производиться на основе предполагаемого конечного результата ее использования.

Трудности расчета ставок роялти связаны с проблемой оценки прибыльности. Подобная информация может быть недоступна или являться коммерческой тайной. В этом случае ее следует заменить показателем рентабельности по предприятию, группе предприятий или отрасли в целом.

Наименее привлекательной формой роялти является паушальная оплата, поскольку она не связана с прибыльностью использования научной разработки лицензиатом. Паушальная сумма роялти представляет собой капитализированную ставку текущих платежей. Паушальная сумма является альтернативой текущей оплате. Текущие платежи позволяют распределить риск между лицензиатом и лицензиаром.

Таким образом, несмотря на специфику объектов интеллектуальной собственности, методы и принципы ее оценки, как и любого другого товара, основываются как на затратном, так и на рыночном подходах к формированию цен, на разумном сочетании их элементов.

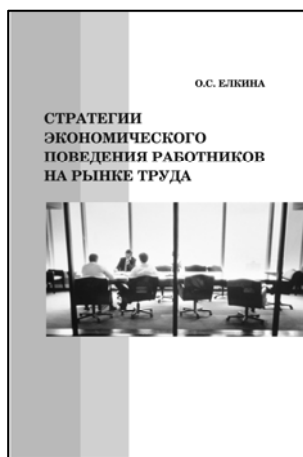
1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1, 2, 3. – М.: Юристъ, 2005.

2. Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: Интерреклама, 2003.

3. Цены и ценообразование: учебник для вузов / под ред. В.Е. Есипова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

Приобрести книги можно:

- непосредственно в издательстве ОмГУ;
- в книжном киоске ЦДПП (2 корпус ОмГУ, 1 этаж);
- в магазинах «Академкнига»;
- наложенным платежом по почте, направив заказ по e-mail karpova@univer.omsk.su;
- по предоплате, безналичным перечислением, направив заказ по e-mail karpova@univer.omsk.su и указав реквизиты своей организации. В этом случае книги будут отправлены по почте заказной бандеролью после поступления средств на счет ОмГУ.



Елкина О.С. Стратегии экономического поведения работников на рынке труда: монография. – М.: Информ-знание, 2006. – 468 с. (переплет)

В монографии исследованы вопросы экономического поведения работников на рынке труда в современных российских условиях. Систематизированы понятия и категории, входящие в круг проблем экономического поведения. Изложена методика исследования стратегий экономического поведения работников, включая весь набор необходимых для этого инструментов. Выявлены факторы, влияющие на экономическое поведение работников. Даны предложения по регулированию рынка труда на основе информации о стратегиях экономического поведения работников. Работа содержит сравнительное исследование экономического поведения людей 1999 и 2005 годов. В отдельных разделах анализируются тенденции его изменения.

Для научных работников, занимающихся проблемами экономики труда, управления персоналом, социологии труда, экономической социологии; специалистов служб занятости; преподавателей, аспирантов и студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям.

Ореховский П.А. Современные проблемы экономического роста: конспект лекций. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 240 с. (переплет)

Конспект лекций представляет собой материалы авторского спецкурса, прочитанного для студентов Омского государственного университета, Санкт-Петербургского государственного университета, Алтайского государственного технического университета. Рассматриваются классические, неоклассические и институциональные модели экономического роста, сбалансированность роста в долгосрочном и краткосрочном периодах. Выделяются взаимосвязи экономического роста и типов НТП, бедности, налогообложения, международной торговли. Характеризуются основные методологические проблемы изучения экономического роста.

Рекомендуется студентам, аспирантам и преподавателям, специализирующимся на изучении современных течений экономической теории.



Еловиков Л.А. Равновесная экономика: монография / под ред. Н.В. Мухаровского. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 152 с. (переплет)

Размышления экономиста позволят глубже понять причины наших ошибок сегодня в социально-экономическом реформировании, точнее оценить события столь тяжелого периода жизни россиян и предложения избираемых в правительство политических деятелей, а также результаты их деятельности.

В помощь тем, кто изучает экономику России, экономические законы ее развития, влияние социологии, психологии и истории на развитие экономики. Монография может быть использована в преподавании таких дисциплин, как экономическая теория, экономика труда, социальная политика.



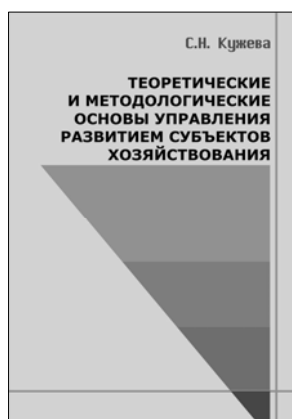
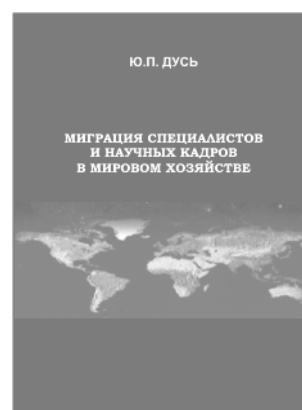
Мухаровский Н.В. Экономическая теория фирмы: учебное пособие для студентов экономических специальностей. – 2-е изд., перераб. и доп. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 287 с. (переплет) (Гриф УМО)

В пособии рассмотрены ключевые проблемы функционирования фирмы в условиях рыночной экономики в соответствии с законодательством РФ и Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Для студентов высших учебных заведений экономических специальностей, слушателей учебных заведений по подготовке и переподготовке экономических кадров, преподавателей, а также предпринимателей.

Дузь Ю.П. Миграция специалистов и научных кадров в мировом хозяйстве: монография. – Новосибирск: Наука, 2006. – 268 с. (переплет)

В монографии рассмотрен комплекс проблем, связанных с концентрацией, перемещением и закреплением специалистов и научных кадров в современной мировой системе. Исследованы важнейшие этапы и параметры развития миграционных процессов, а также современное состояние и тенденции данного явления. Особое внимание уделено воздействию миграции специалистов и ученых на социально-экономические процессы в условиях формирования экономики. Изложена комплексная модель миграции интеллектуалов, дается обобщенная картина места России в мирохозяйственном обмене квалифицированными трудовыми ресурсами. На основе категориально-системной методологии предложены качественные модели, не только выражающие основные тенденции и состояние в изучаемой области, но и делающие систему доступной для применения современных методов управления.



Кужева С.Н. Теоретические и методологические основы управления развитием субъектов хозяйствования: монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 228 с. (переплет)

В монографии рассматриваются теоретико-методологические аспекты развития как общего принципа существования систем. Исследуются тенденции развития и различные методологические подходы к управлению развитием субъектов хозяйствования в рамках реализации новой парадигмы «Сохранение через развитие» и принципа взаимообусловленности развития равноуровневых субъектов хозяйствования как социально-экономических систем. Представлена последовательность этапов формирования концепции управления развитием предприятий и других субъектов хозяйствования, ее практической реализации.

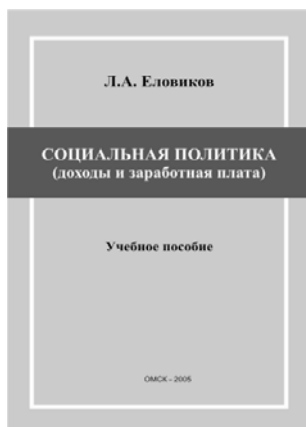
Адресована научным работникам, аспирантам и студентам, специализирующимся в области стратегического и инновационного управления, менеджмента организации.

Лавров Е.И., Маковецкий М.Ю. Макроэкономика: Макроэкономическая динамика: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 160 с.

Рассматриваются общие закономерности циклического развития экономических систем, раскрывается феномен безработицы как формы проявления макроэкономического неравновесия, анализируется инфляция как одна из форм макроэкономической нестабильности, а также исследуются теоретические аспекты экономического роста и его факторы. Предложенные тестовые задания можно использовать для текущего, промежуточного и итогового контроля знаний.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также всех интересующихся современными макроэкономическими проблемами.





Еловигов Л.А. Социальная политика (доходы и заработная плата): учебное пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 468 с. (переплет) (Гриф УМО)

Учебное пособие разработано и написано на основании специальных исследований автора и их апробирования. В нем не только обобщается опыт проведения социальной политики доходов и заработной платы в России и за рубежом, но и дается теоретическое обоснование содержания и направления самой политики, делается попытка определить ее стратегию.

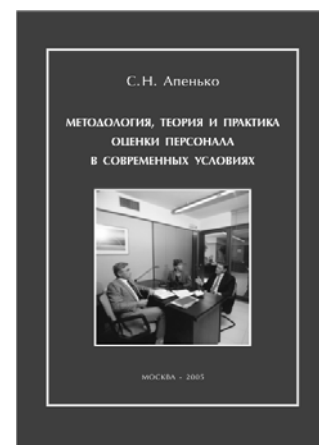
Читатели найдут ответы на следующие вопросы: каковы цели социальной политики; как ее строить на различных уровнях (федеральном, региональном, муниципальном, внутри фирмы); какое участие в проведении социальной политики должны принимать государство, работодатель, профсоюзы; что они выигрывают при согласовании социальной политики доходов и заработной платы; какова должна быть стратегия социальной политики доходов и заработной платы; каково ее влияние на развитие экономики страны.

Для студентов всех экономических специальностей, а также социологов, юристов, психологов, работников государственных и муниципальных органов, для работодателей и лиц, занимающихся социальной политикой на различных уровнях.

Аленько С.Н. Методология, теория и практика оценки персонала в современных условиях: монография. – М.: Информ-Знание, 2005. – 564 с. (переплет)

Исследуются вопросы сущности, структуры и содержания оценки персонала, методологии ее разработки и совершенствования в деятельности по управлению персоналом и организационном менеджменте. Представлены тенденции расширения предмета и функций персонала во внешней среде, в соответствии с этим уточнен подход к оценке как элементу управления не только персоналом, но и предприятием в целом. Предложена модель структуры системы оценки персонала и дано описание содержания и взаимосвязей ее элементов. Оценка персонала исследуется как фактор риска и преодоления дискриминации на рынке труда. Разработаны критерии справедливости оценки персонала и способы формирования образа справедливой оценки. На основе авторской концепции системной интеграции подходов к оценке персонала предлагаются технологии, методические инструменты практической реализации контроллинга системы оценки персонала и механизма сквозной комплексной оценки сотрудников организации. Исследуемые вопросы иллюстрируются результатами мониторинга служб управления персоналом предприятий и организаций Омска, демонстрирующими наиболее актуальные проблемы оценки персонала.

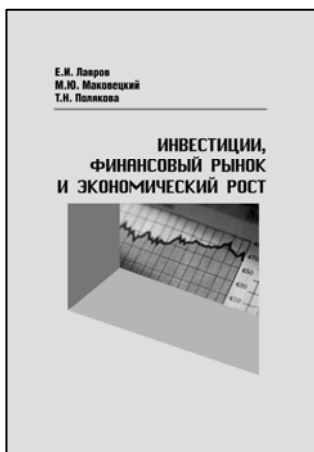
Для научных работников, аспирантов, преподавателей, студентов, изучающих экономику и менеджмент, а также для руководителей и специалистов служб управления персоналом.



Осташенко Е.Г. Налоговый учет, отчетность и аудит: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 192 с. (переплет)

Настоящее учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение» и программной дисциплины «Налоговый учет, отчетность и аудит». Пособие включает 9 тем, контрольные вопросы и ситуационные задачи, содержит теоретические основы и действующий механизм ведения налогового учета. Дана характеристика применяемых форм аналитических регистров налогового учета. Рассматриваются методологические вопросы, а также технические приемы составления налоговой отчетности. Подробно рассматривается нормативное регулирование и методика налогового аудита.

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Налоги и налогообложение».



Лавров Е.И., Маковецкий М.Ю., Полякова Т.Н. Инвестиции, финансовый рынок и экономический рост: монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 500 с. (переплет)

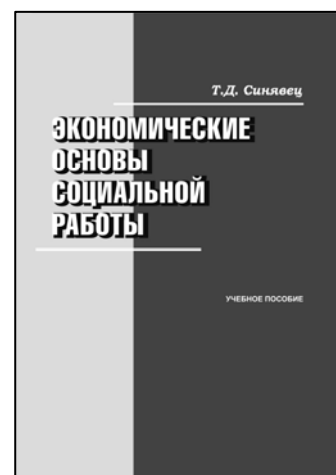
Рассматриваются теоретические и прикладные проблемы инвестирования как необходимой предпосылки реализации стратегии устойчивого экономического роста. Особое внимание уделяется роли финансового рынка, применению его инструментов для привлечения инвестиционных ресурсов, а также характеру его функционирования в промышленно развитых странах и в Российской Федерации. Анализируются проблемы и определяются перспективы использования ценных бумаг для мобилизации свободных денежных средств инвесторов.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, сотрудников банков, инвестиционных компаний, организаций – профессиональных участников рынка ценных бумаг, руководителей предприятий всех форм собственности, специалистов в области финансов и рынка ценных бумаг.

Синявец Т.Д. Экономические основы социальной работы: учебное пособие: для студентов специальности 350500 «Социальная работа». – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 268 с. (переплет)

В учебном пособии освещено содержание учебной дисциплины «Экономические основы социальной работы» с учетом уровня знаний студентов неэкономических специальностей. Рассмотрены исходные теоретико-методологические положения экономики организаций социальной сферы, включающие изложение основ социальной организации общества, целей и задач социальной экономики и социально-экономической политики государства. Особое внимание уделено экономическим основам организации деятельности и управления учреждениями (организациями) социальной защиты, в том числе организациям социального обеспечения населения. В пособии представлены исследования деятельности как российских, так и зарубежных организаций социальной сферы для анализа и использования их опыта в повышении результативности работы и создании новых видов некоммерческих организаций в Российской Федерации.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, а также руководителей и специалистов организаций социальной сферы.

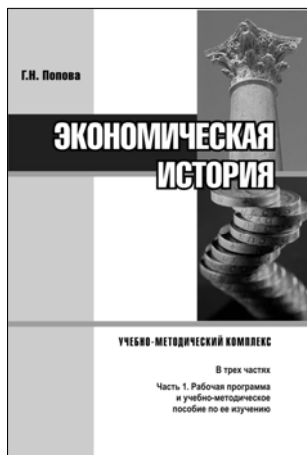


Половинко В.С., Макарова Е.В. Управление персоналом в инновационной организации: монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 223 с. (переплет) (Гр. ученых Омск. ун-та. – Сер. «Экономика»)

Представлен расширенный подход к трактовке сущности инновационной организации. Показано отличие инновационной организации от обычной. Освещена система управления персоналом и ее основные элементы (субъекты, объект и функции), отвечающие требованиям инновационной деятельности, проведен анализ качественного состояния систем управления персоналом инновационных организаций города. Показана структура и содержание концепции инновационного развития организации, подробно рассмотрены механизмы ее реализации. Особое внимание уделено проектным группам как одному из эффективнейших, по мнению авторов, способов разработки и реализации инноваций, описаны технологии их формирования, развития и управления деятельностью.

Предназначена для руководителей организаций, инновационных подразделений, руководителей и специалистов служб управления персоналом, а также аспирантов и студентов, изучающих менеджмент, инновационный менеджмент и управление персоналом.





Попова Г.Н. Экономическая история: учебно-методический комплекс: в 3 ч. – Ч. 1: Рабочая программа и учебно-методическое пособие по ее изучению. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 492 с. (переплет)

Первая часть учебно-методического комплекса содержит рабочую программу, которая представлена тематическим планом дисциплины, содержанием тем, перечнем семинарских занятий, и методические указания по освоению программы, включающие по каждому ее разделу цели и задачи изучения, контрольные вопросы, планы семинарских занятий, темы рефератов, докладов, сообщений и рекомендуемую литературу. Даны указания по контролю знаний и практических навыков, перечень вопросов к зачету (экзамену) и информационно-методическое обеспечение по всей дисциплине.

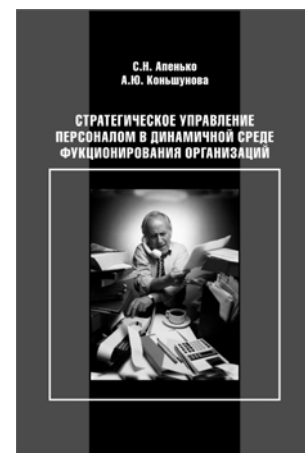
Разработан в соответствии с Государственным образовательным стандартом, предусматривающим изучение этой дисциплины.

Для студентов специальностей 060100 «Экономическая теория и предпринимательство», 061000 «Государственное и муниципальное управление», 060200 «Экономика труда».

Апенько С.Н., Коньшунова А.Ю. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций: монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 292 с. (переплет)

Исследуются вопросы сущности, содержания, разработки и внедрения стратегического персонала в условиях различной степени динамичности среды функционирования организаций. Стратегическое управление персоналом изучается как процесс, состоящий из совокупности этапов, важнейшим из которых является анализ среды; в соответствии с этим уточняется понятие среды управления персоналом, выделяются структурные элементы среды, анализируются её основные характеристики – динамичность и неопределенность. Предложены методические основы оценки скорости и степени динамичности среды управления персоналом и описаны результаты их применения на предприятиях. Определены особенности реализации на практике стратегического управления персоналом при различных стратегических целях организации и степенях динамичности среды. Разработаны рекомендации и инструменты внедрения стратегического управления персоналом в практику управленческой деятельности организаций. Материал иллюстрируется результатами мониторинга служб управления персоналом предприятий и организаций Омска, а также результатами углубленного изучения передового опыта по стратегическому управлению персоналом ряда омских предприятий.

Для научных работников, аспирантов, преподавателей, студентов, изучающих экономику и менеджмент, а также руководителей и специалистов служб управления персоналом.



Получить дополнительную информацию о наших книгах и планах, высказать свои пожелания и задать вопросы вы можете, посетив сайт издательства в сети Интернет: <http://www.omsu.ru>

Издательство Омского государственного университета приглашает к сотрудничеству авторов образовательной и научной литературы.

По всем вопросам обращаться:
 Издательство Омского государственного университета
 644077, г. Омск-77, пр. Мира, 55а
 тел: (3812) 67-32-55, 64-30-61
 факс: (3812) 22-36-41 (с пометкой: для издательства)
 e-mail: skv@adm.omsu.omskreg.ru

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Барановская Марина Юрьевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Баевкин Федор Валерьевич – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Белкин Игорь Сергеевич – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Белозерова Марина Николаевна – аспирантка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Беляева Елена Рудольфовна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Омского государственного университета путей сообщения.

Богославец Татьяна Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры налогов и налогообложения Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Гладун Валерий Витальевич – начальник планово-экономического отдела Балткредобанка, г. Калининград.

Голубь Никита Александрович – аспирант кафедры экономики и социологии труда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Искам Евгения Виллиевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Карелина Марина Викторовна – ассистент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Королева Елена Ивановна – директор консалтинговой группы «ИнБГ».

Королькова Евгения Валерьевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Костюков Андрей Владимирович – первый заместитель генерального директора НПЦ «Динамика».

Крамынин Павел Борисович – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Краснюков Михаил Игоревич – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Крючков Владимир Николаевич – д-р экон. наук, исполняющий обязанности зав. кафедрой менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Кужева Светлана Николаевна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Кузнецова Татьяна Викторовна – аспирант кафедры экономической теории и предпринимательства Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Лещенко Наталья Петровна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Лопатков Илья Михайлович – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Лукьянова Светлана Александровна – доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Люфт Светлана Алексеевна – ассистент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Малюкова Наталья Ильинична – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Марченко Анатолий Александрович – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Молотилова Евгения Борисовна – студентка Академии бюджета и казначейства Министерства финансов РФ (Омский филиал).

Полещенко Константин Николаевич – д-р тех. наук, профессор Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Попович Алексей Миронович – д-р экон. наук, профессор Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Попович Николай Алексеевич – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Привалова Юлия Викторовна – аспирантка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Прилепина Ксения Александровна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Разумов Владимир Ильич – д-р филос. наук, зав. кафедрой философии Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Роговская Наталья Юрьевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Руденко Ирина Владимировна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Сакович Иван Анатольевич – аспирант кафедры менеджмента экономического факультета Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Силина Елена Валерьевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Синицына Ольга Юрьевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Сиренко Марина Викторовна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Стукен Татьяна Юрьевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и социологии труда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Сухоруков Алексей Михайлович – коммерческий директор консалтинговой группы «ИнБГ».

Сысо Татьяна Николаевна – доцент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Ультан Светлана Ивановна – канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Филиппов Юрий Николаевич – главный инженер Кировской районной котельной Омского филиала ОАО «Территориальная генерирующая компания № 11».

Цибина Дарья Сергеевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Чач Людмила Александровна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Черобедова Александра Викторовна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

Якуб Оксана Алексеевна – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

1. Журнал выходит 4 раза в год (ежеквартально). Формат А4. Объем номера – около 200 страниц. Состоит из разделов:
 - Проблемы экономической теории и предпринимательства;
 - Региональная экономика и управление территориями;
 - Социально-трудовые отношения и процессы;
 - Теория и практика управления;
 - Управленческое и маркетинговое консультирование;
 - Современные проблемы финансов и кредита;
 - Налоговая политика на современном этапе;
 - Бухгалтерский учет, анализ и аудит: вопросы теории и практики;
 - Проба пера.
2. Статьи сдаются ответственному редактору в электронном и распечатанном варианте или пересылаются по e-mail: pw@eco.univer.omsk.su.
3. Объем статьи для докторантов, кандидатов и докторов до 1 п.л., для других авторов – до 0,8 п.л. Плата за публикацию рукописей, в том числе аспирантов, не взимается.
4. Статьи рецензируются (рецензия специалиста из сторонней организации). Список рецензентов, опубликован на сайте экономического факультета ОмГУ (www.omesco.ru).
5. Статьи, получившие отрицательные рецензии возвращаются авторам (вместе с рецензией). Статьи с превышением норм технических погрешностей и ошибок в номер не включаются.
6. Статьи должны содержать название, Ф.И.О. и место работы автора, аннотацию на русском и английском языках (4–5 предложений, 11 кегль), а также 4–5 ключевых слов и УДК.
7. Точки зрения автора(ов) и редколлегии могут не совпадать.
8. Ответственность за достоверность фактов и статистических данных, а также корректность использования материалов из других источников несет автор.
9. Общие требования. Текст набирается через 1,5 интервала, 12 кеглем в MS WORD Times New Roman, поля – 20 мм со всех сторон. Название статьи – прописными буквами (жирным шрифтом по центру). Ф.И.О. автора(ов) (жирным курсивом), место работы автора (курсивом по центру). В основном тексте допускается не более трех таблиц и рисунков. Материалы подписывает автор. Сведения об авторе должны содержать: Ф.И.О. (полностью), место работы, должность, адрес, контактный телефон, эл. адрес.

ЖДЕМ ВАШИХ МАТЕРИАЛОВ!

*Выходит с 2003 г.
Свидетельство о регистрации средства массовой информации
ПИ №ФС77-21983 от 21 сентября 2005 г.
«Серия "Экономика"»*

Технический редактор *Н.В. Москвичёва*

Редактор *Г.Н. Орлов*

Корректор *О.М. Азеева*

Подписано в печать 08.10.08. Формат 60х84/8.

Усл. печ. л. 20,0. Печ. л. 21,5. Уч.-изд. 22,2. Тираж 1000 экз. (1-й завод – 150 экз.). Заказ 339.

*Издательство Омского госуниверситета
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а*