

Федеральное агентство по образованию  
Правительство Самарской области  
ЦЭМИ РАН  
Самарский государственный экономический университет  
Университет г. Гиссен (Германия)  
Самарский государственный технический университет  
Самарский государственный аэрокосмический университет  
Международная академия организационных наук (МАОН)  
Международная академия корпоративного управления (МАКУ)  
Территориальный орган Федеральной службы  
государственной статистики по Самарской области  
Международная академия инвестиций  
Вольное экономическое общество

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы  
8-й Международной научно-практической  
конференции

19-20 ноября 2009 года

Часть 1  
Организация и стратегия развития  
конкурентоспособного производства в промышленности.  
Менеджмент промышленных компаний.  
Экономика труда и управление персоналом

Самара 2009

УДК 638  
ББК У 9(2)301  
П78

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Самарского государственного экономического университета

**Редакционная коллегия:** д-р экон. наук, проф. **А.П. Жабин**, д-р экон. наук, проф. **Е.В. Зарова** (отв. редактор), д-р экон. наук, проф. **Ю.В. Матвеев**, канд. экон. наук, проф. **Н.А. Чечин**, д-р экон. наук, проф. **Б.Я. Татарских**, д-р экон. наук, проф. **Л.А. Сосунова**, д-р техн. наук, проф. **В.К. Чертыковцев**, канд. экон. наук, проф. **В.А. Щеколдин**, д-р экон. наук, проф. **Е.В. Волкодавова**, д-р юрид. наук, проф. **А.Е. Пилецкий**, канд. экон. наук, проф. **Г.И. Чудилин**, д-р пед. наук, проф. **А.Г. Абросимов**, д-р экон. наук, проф. **В.А. Носков**, канд. экон. наук, доц. **О.П. Чечин**, канд. филол. наук **А.В. Прокаев** (Центр международных связей СГЭУ), канд. экон. наук, доц. **З.Н. Семашкина** (зам. отв. редактора)

П78 **Проблемы развития предприятий: теория и практика** [Текст]: материалы 8-й Междунар. науч.-практ. конф., 19-20 нояб. 2009 г. / [редкол.: А.П. Жабин, Е.В. Зарова (отв. ред.) и др.]. - Часть 1. Организация и стратегия развития конкурентоспособного производства в промышленности. Менеджмент промышленных компаний. Экономика труда и управление персоналом. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2009. - 380 с.  
ISBN 978-5-94622-307-2

Рассматривается комплекс научно-теоретических и методических вопросов деятельности предприятий в современных условиях: совершенствование механизма управления, реструктуризация, методы и модели стратегической ориентации предприятий, менеджмента компаний; многоаспектные проблемы экономики труда и управления персоналом, совершенствование направлений кадровой политики предприятий и регионов на современном этапе.

Предлагаются новые научно-методические подходы к экономическому и организационному развитию и антикризисному управлению в рыночных условиях, дается анализ теоретических и методологических подходов по проблемам развития современных предприятий, обобщается опыт их работы.

Для научных работников, аспирантов, студентов экономических вузов, а также руководителей и специалистов предприятий.

УДК 638  
ББК У 9(2)301

ISBN 978-5-94622-307-2

© Самарский государственный  
экономический университет, 2009

**ОРГАНИЗАЦИЯ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПРОИЗВОДСТВА  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

---

---

**Г.Б. Клейнер**

*Центральный экономико-математический институт  
Российской академии наук, г. Москва*

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦИКЛЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ,  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ**

Нобелевский лауреат 2008 г. Пол Кругман в статье "Почему экономическая наука бессильна"<sup>1</sup> ярко описал замешательство, в котором оказались и экономисты-теоретики, и экономисты-политики, и участники хозяйственного оборота после наступления неожиданного кризиса и следующей за ним глубокой рецессии. Между тем развитие мировой экономики в течение последних двух десятилетий должно было насторожить экономистов-теоретиков. Доминирующая теория не позволила предсказать результаты постсоциалистической трансформации разных стран, а основанные на ней рекомендации приводили к неоправданным потерям и ухудшению качества жизни многих сотен миллионов граждан этих стран. Потребовался общемировой кризис, чтобы мировая экономическая наука смогла обратить внимание на свои несовершенства и недоработки. К числу последних относится фрагментированность экономической теории, в силу которой мощные силы взаимовлияния различных групп явлений выпадают из поля зрения теории, а также экономической политики. Эта же причина лежит и в ослаблении прогнозирующей силы экономической науки. В этих условиях особое внимание следует уделить взаимодействию теории, политики и практики в сфере экономики. Именно организация "правильного" взаимодействия между этими сферами способна до определенной степени преодолеть ограниченность или несовершенство каждой из них и составить более или менее "надежную систему из ненадежных элементов". По-видимому, ни изощренность и развитость инструментария ученых-экономистов, ни интуиция и чутье экономистов-политиков, ни зоркость и чувствительность экономистов-практиков не способны самостоятельно ни предугадать, ни предотвратить неожиданных и неприятных экономических явлений.

В данной статье, подготовленной при финансовой поддержке РФФИ, проект №08-06-00223-а, мы выдвигаем теорию циклического развития каждой из трех сфер, составляющих экономику (экономической науки, политики и практики) и перехода лидирующих функций от одной из них к другой также по циклическому закону. В результате формируется основа для противодействия кризисным явлениям на макро- и мегаэкономическом уровнях.

---

<sup>1</sup> *Krugman P. How Did Economists Get It So Wrong? // New York Times. 2009. Sept. 20.*

Как правило, когда вопрос "что делать" ставится применительно к проблеме выхода страны из кризиса, этот вопрос "по умолчанию" адресуется к политике федеральных органов управления и власти. Такую же адресацию имеет и Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации. Однако системный подход предполагает дополнение этого вопроса двумя другими, определяющими адресат и период действия. Таким образом, мы предлагаем рассматривать три вопроса одновременно: "что делать", "кому делать" и "когда делать".

### Три игрока - три подсистемы макроэкономики

Релевантная структуризация макроэкономики дается следующим выделением трех относительно самостоятельных и тесно взаимодействующих подсистем<sup>1</sup>:

- экономическая наука;
- экономическая политика (принятие экономических решений);
- хозяйственная практика.

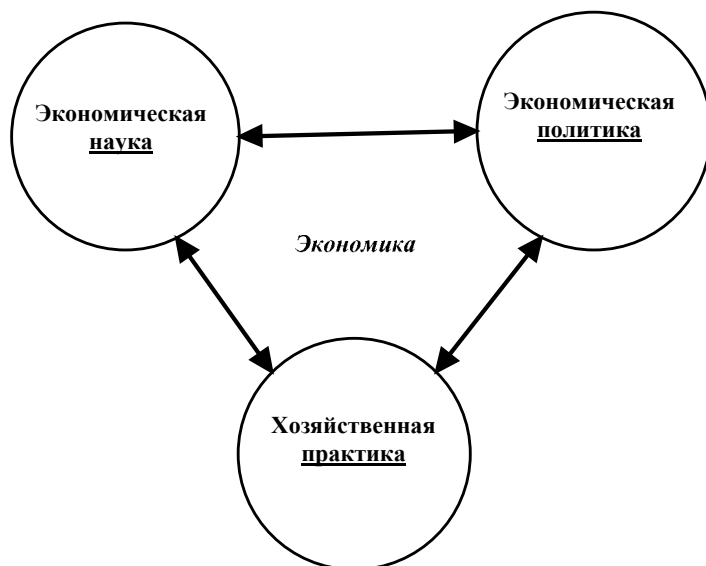


Рис. 1. Структуризация страновой макроэкономики

Каждая из этих подсистем имеет свою "область обитания", предметную и целевую сферы, свою историю эволюции и свою миссию в функционировании и развитии экономики. Разумеется, они тесно взаимосвязаны, и от качества этих взаимосвязей в значительной степени зависит качество экономики в целом. Однако за каждой из них стоят целые миры: мир теорий; мир решений; мир реальной экономики. Очень важно, чтобы границы этих подсистем не размывались. Тогда ученые будут давать объ-

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Экономическая теория и экономико-математическое моделирование // Экономика и мат. методы. 2001. Т. 37, №3.

активные рекомендации, политики принимать эффективные решения, а экономисты-практики - обеспечивать результативность экономики. Сейчас в России границы между наукой, политикой и практикой размываются: политики усиленно приобретают ученые степени и звания; ученые стремятся играть важную роль в принятии решений; практики стремятся либо заручиться поддержкой политиков, либо также мимикрируют под ученых. В результате мы не имеем ни объективной науки, ни честной политики, ни развитой экономики; политики ссылаются на не полностью понимаемые ими теории; ученые базируют свои рекомендации на соображениях "здорового смысла"; практики теряют доверие и к тем, и к другим.

Таким образом, на первой стадии вопрос "что делать" трансформируется в вопрос "кому делать". Теперь рассмотрим вопрос о вариантах действий каждой из подсистем в том или ином периоде.

### Три состояния подсистем

Далее необходима релевантная структуризация функциональных ролей каждой из представленных выше подсистем по отношению к экономике в целом и по отношению к процессу собственного развития. По отношению к экономике в целом каждая из них может быть ведущей или ведомой, и это определяет основную характеристику роли. По отношению к собственному развитию естественно выделяются периоды относительно плавного течения (эволюции) и периоды резкой трансформации (реструктуризации). Таким образом, ответ на вопрос "что делать" в максимально общих терминах следует искать, используя следующие категории, определяющие характерные варианты такой роли для каждой из трех подсистем:

- *доминирование* (преобладающее влияние на остальные две подсистемы);
- *развитие* (эволюционное движение в рамках сложившихся трендов, стадия накопления новой информации и включения ее в состав имеющейся);
- *реструктуризация* (оптимизация состава и структуры, вызванная накопившимися внутренними проблемами и несоответствием требованиям и ожиданиям со стороны других подсистем) (рис. 2).

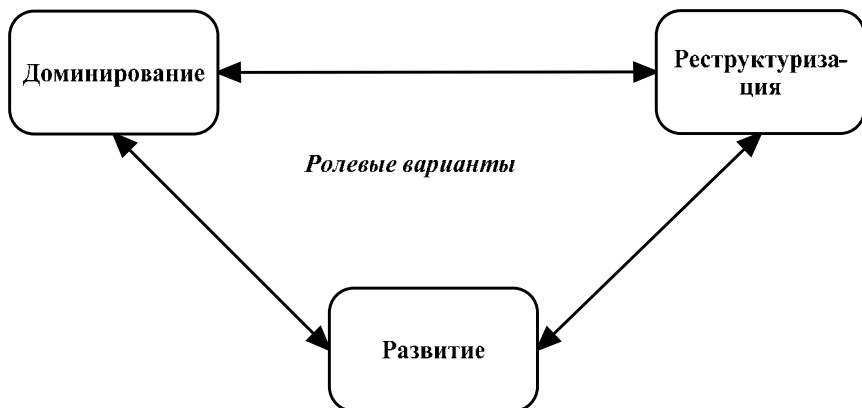


Рис. 2. Структуризация ролевых функций макроподсистем экономики

### Три стадии движения

Таким образом, на данной стадии анализа основной вопрос состоит в том, какой из трех вариантов для каждой из трех макроподсистем должен быть выбран.

Третий компонент, который нуждается в спецификации, касается вопроса "когда делать". Соответственно, необходима "макропериодизация" развития экономики, релевантная уровню общности определенным выше составу подсистем и их ролевым функциям.

В развитии экономики в данном ракурсе рассмотрения естественно выделяется *период кризиса*. Очевидно, он не будет бесконечным и на смену ему придет *послекризисный период* - время, когда последствия кризиса еще заметны, а воспоминания о кризисе еще свежи. Следующий за этим период при таком подходе можно назвать *предкризисным*. В это время последствия последнего кризиса стали практически незаметны (точнее говоря, явления атрибутируются без ссылок на кризис), а воспоминания о нем стерлись. Таким образом, будем различать три типа последовательно сменяющих друг друга периодов:

- кризисный период;
- послекризисный период;
- предкризисный период (рис. 3).

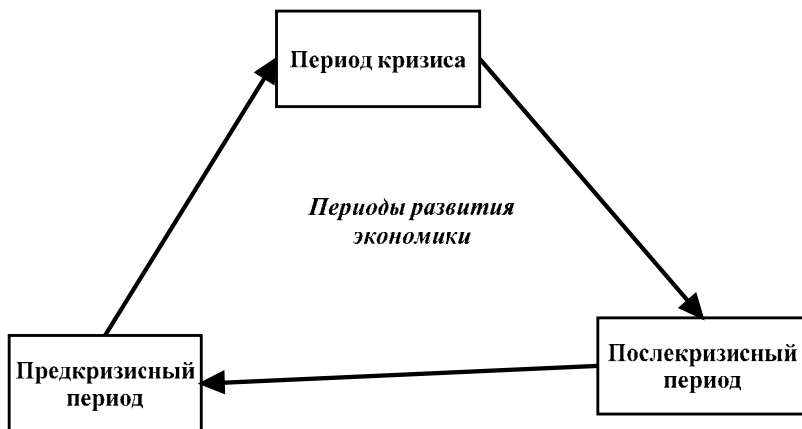


Рис. 3. Макропериодизация развития экономики

### Функционально-ролевые циклы

В период масштабного кризиса экономическая наука не может выработать обоснованные рекомендации хотя бы ввиду "редкости" таких кризисов как предмета для эмпирического изучения. Доминирующая роль здесь должна принадлежать крупнейшим политикам, обладающим достаточным авторитетом и энергией для того, чтобы принимаемые ими решения и провозглашаемые ими лозунги могли быть реализованы в массе и, в свою очередь, позволяли обществу аккумулировать и концентрировать необходимую для выхода из кризиса позитивную энергию. Экономическая теория должна в это время продолжать развиваться по сложившимся внутренним

законам, постепенно абсорбируя и изучая новые факты и тенденции. Что касается хозяйственной практики, то ее роль можно описать как "оптимизацию состава". Это означает, что какие-то части хозяйства будут в период кризиса ликвидированы, иные изменят масштабы, а некоторые возникнут вновь.

В послекризисный период доминирующая роль должна быть отдана экономической науке (теории). Именно в это время она должна дать ориентиры для экономического развития. И экономическая политика, и хозяйственная практика должны следовать в фарватере, указываемом экономической теорией. При этом структура, персональный состав и функциональные возможности политической подсистемы экономики подлежат оптимизации, обусловленной итогами кризиса.

Наконец, в период, когда последствия кризиса сгладятся и перестанут фигурировать в качестве универсальных объяснений всего происходящего в экономике, ведущую роль приобретает хозяйственная практика, где складываются устойчивые тенденции и механизмы, обеспечивающие поступательное развитие экономики. Экономическая теория в этот период, наоборот, должна придти в турбулентное состояние и на основе сравнения данных, накопленных в кризисный и посткризисный периоды, произвести переоценку ценностей и оптимизацию своего состава. В этом случае ее развитие получит импульс, способный обеспечить ее адекватность и эффективность на новом витке общественного движения. Экономическая политика после реорганизации на предыдущем этапе переживает в данный период процессы активизации и развития.

Таким образом, метаанализ трех вариантов ролевых функций каждой из трех экономических макросистем в течение каждого из трех периодов функционирования экономики дает циклическую картину смены функций (см. таблицу).

**Основные функции экономической науки, политики и практики  
в различные периоды развития общества**

Макросистема	Период		
	Кризисный	Посткризисный	Предкризисный
Экономическая политика	Доминирование	Реструктуризация	Развитие
Экономическая наука	Развитие	Доминирование	Реструктуризация
Хозяйственная практика	Реструктуризация	Развитие	Доминирование

Мы видим, что получается циклическая по горизонтали и вертикали последовательность взаимно сменяющих ролей макроподсистем экономики. При этом каждая из функций поддерживается взаимодействием подсистем.

**О задачах экономической науки в период кризиса**

В период кризиса политики, призванные принимать серьезные экономические решения, направленные на ослабление кризиса и преодоление его последствий, ищут опору в экономической науке. Наибольший спрос вызывают предсказания сроков окончания кризиса. Однако вопросы, которые следует всерьез ставить перед экономической наукой, лежат в иной плоскости. Главным здесь является не предсказание сроков завершения кризиса (это вопрос скорее практической интуиции, чем научного мышления, даже если воспользоваться той или иной теорией циклов) и не

объяснение кризиса через те или иные факторы: динамику технологических укладов, кондратьевские циклы, влияние глобализации и т.п. (анализ показывает, что ни одно из таких объяснений не вытесняет остальных). Главной задачей экономической науки во времена кризисов должен стать поиск возможного и желаемой модели будущей посткризисной экономики, или, иными словами, поиск экономического идеала. Несмотря на то, что спрос на экономические рецепты во времена кризиса резко возрастает, принципы научной добросовестности должны побуждать ученых сдерживать предложение таких рецептов.

Это не означает, что ученые-экономисты перестают высказываться; это означает, что их слова должны быть адресованы не столько политикам, сколько коллегам. В этой связи необходимо отметить целесообразность проведения более четкой границы между экономической наукой, экономической политикой и хозяйственной практикой. Наблюдающееся сейчас в России размывание этой границы, когда политики ссылаются на не полностью понимаемые ими теории, ученые базируют свои рекомендации на соображениях "здорового смысла", а рядовые участники хозяйственной деятельности теряют доверие и к тем, и к другим, приводит к профанации науки, мнимой обоснованности экономических решений и в конечном счете к неэффективности хозяйственной практики. Масштабные кризисы - относительно редкое явление, отличающееся высокой степенью индивидуальности для каждой страны и каждого периода. Поэтому научные рекомендации по выходу из кризиса не могут базироваться на значительном фактическом материале и поэтому не могут быть надежно обоснованы. Это ситуация, в которой практика и интуиция играют более важную роль, чем теория и аналитика.

Однако основная задача экономической науки в период кризиса - формирование "идеальной" модели посткризисной экономики России. Особое внимание необходимо уделить проблемам дефрагментации экономики в целом и гармонизации отдельных ее частей<sup>1</sup>. Именно в этом направлении лежит путь выхода из кризиса и переход к стадии длительного эволюционного развития.

**А.Е. Карлик, В.В. Рябинин**

*Санкт-Петербургский государственный  
университет экономики и финансов*

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Геополитическое положение России предъявляет повышенные требования к обеспечению ее безопасности, как в текущем, так и в стратегическом плане, что,

---

<sup>1</sup> Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М., 2008; Он же. Стратегия системной гармонии экономики России // Экон. стратегии. 2008. №5-6.



естественно, предполагает наличие оборонной промышленности, объем производства которой, структура, темпы и направленность развития непосредственно зависят от развития оборонной промышленности стран - потенциальных противников; нейтральных государств; стран- союзников.

Как правило, говоря о материальном обеспечении вооруженных сил и других силовых структур государства, пользуются термином "военно-промышленный комплекс" (ВПК), который ввел в оборот президент США Д.Эйзенхауэр в 1961 г., понимавший под ним "сращивание громадного военного истеблишмента с обширной индустрией вооружений"<sup>1</sup>.

ВПК в структуре любой экономической системы имеет специфику, отличающую его от других секторов экономики, соответственно функционирование предприятий ВПК обусловлено целым рядом специфических особенностей, отличающих их от традиционных товаропроизводителей, действующих в рыночной среде, а именно:

- особые требования стандартов к качеству производимой продукции, которые могут как превосходить, так и значительно уступать (например, по расчетному времени эксплуатации в боевых условиях) требованиям стандартам, определяющим качество гражданской продукции;

- монополия заказчика, обусловленная преобладанием государственного заказа (ГОЗ) на создание и производство вооружений над инициативными работами предприятий ВПК;

- наукоемкость и высокотехнологичность разработки и производства подавляющего большинства современных видов вооружений;

- длительность и капиталоемкость большинства инвестиционных проектов, реализуемых предприятиями ВПК;

- наличие избыточных (мобилизационных) мощностей; высокий уровень специализации и монополизации производителей, обуславливающий, как правило, затратный способ формирования цен на производимую продукцию;

- меньшая, по сравнению с гражданским производством, обновляемость выпускаемой продукции, не связанная с необходимостью удовлетворения платежеспособного спроса рынка;

- особые информационные условия функционирования предприятий, обусловленные требованиями секретности, ограничивающие кооперацию и передачу технологий.

Следует отметить особенности ВПК, характерные для современных условий его развития, такие как их территориальное размещение с концентрацией преимущественно в Центральном, Северо-Западном и Приволжском федеральном округах; преобладающие темпы роста производства военной продукцией над гражданской; повышенная по сравнению с другими межотраслевыми комплексами доля государственной собственности.

Необходимо определить, что же представляет собой совокупность субъектов хозяйствования и физических лиц, разрабатывающих и производящих продукцию оборонного назначения. Существуют десятки различных формулировок этого понятия, поэтому, необходимо определиться, что подразумевается под понятиями "оборонная промыш-

---

<sup>1</sup> Melman S. Pentagon Capitalism. The Political Economy of War. N.Y., 1970. P. 234-239.

ленность", "военно-промышленный комплекс", "оборонно-промышленный комплекс" (ОПК) и др., и как определить состав промышленного комплекса, связанного с целями обороны государства. В США, например, оборонным предприятием считается любая фирма, часть товаров или услуг которой оплачивается Министерством обороны США. Для ряда компаний идентифицируемых как оборонные предлагается критерий, когда Пентагон является единственным покупателем их продукции или услуг<sup>1</sup>.

В СССР отнесение к разряду оборонных предприятий было наиболее ясным и строилось в зависимости от подчиненности: предприятие, находившееся в составе Министерства, курируемого ВПК (Военно-промышленной комиссией) по определению считалось оборонным.

В Законе РФ "О конверсии оборонной промышленности в Российской Федерации" появляется законодательно закрепленный термин "оборонное предприятие", под которым понимается "организация независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, осуществляющая научную и (или) производственную деятельность по обеспечению федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации".

Речь идет о комплексе предприятий и организаций, составляющих специфический сектор экономики, предназначенный для удовлетворения военных потребностей государства, однако четких границ или параметров, исходя из которых, то или иное предприятие можно было бы отнести к разряду оборонных, не существует.

Ряд работ, посвященных проблемам становления, развития и реформирования ОПК, ВПК, оборонного комплексов практически не определяет эти понятия, а пользуется как данными, причем иногда идентифицируя их, а иногда дифференцируя<sup>2</sup>.

Как известно, народное хозяйство страны характеризуется отраслевой и функциональной структурой, что наиболее ярко проявляется в случае представления экономики в разрезе межотраслевых народнохозяйственных комплексов, представляющих собой совокупность отраслей, производств и видов деятельности, ориентированных на выполнение какой-либо воспроизводственной функции.

Специфическим межотраслевым комплексом является комплекс представляемый отраслями и видами деятельности, ориентированными на удовлетворение потребностей Вооруженных Сил, при этом термин ОПК на наш взгляд, наиболее полно отражает существо данного явления, поскольку:

- все государства в основу военной доктрины ставят принцип достаточной обороноспособности, утверждая тем самым миролюбивую устремленность;
- концентрируется внимание на состоянии и перспективах материально-технической основы поддержания и развития обороноспособности и безопасности государства - отечественного промышленного производства;
- дается представление о сложности явления как социально-экономической мезосистемы, непосредственно связанной с макро- (экономика государства) и мик-

---

<sup>1</sup> Impacts of Defense Spending Cuts of Industry Sectors? Occupational Groups and Localities. Adjusting to Draw-Down, Report of the Defense Conversion Commission, LMI Report DC201R2 (Febr.1993), Annex F to p.4-1.

<sup>2</sup> *Рассадин В.Н.* Оборонно-промышленный комплекс. Генезис и конверсия. М., 2002.

ро- (экономика отдельных субъектов хозяйственной деятельности) экономическими системами.

Следует признать правомерность различных подходов к данному объекту в зависимости от того, какие экономические, технологические, ведомственные и иные проблемы при этом решаются. В общем и целом, можно сформулировать следующее определение:

ОПК России представляет собой высокотехнологичный компонент экономики страны, и является организационно-экономической системой, включающей органы государственного управления и власти, промышленные предприятия и научные организации, предназначенные для выполнения оборонных исследований, разработки, производства, ремонта и обслуживания вооружений, военной техники и другого имущества, предназначенного для обеспечения Вооруженных Сил и других силовых структур Российской Федерации, осуществления экспортных поставок продукции военного назначения, производства конкурентоспособной продукции гражданского назначения, а также объективно интегрированных с ними устойчивыми хозяйственными связями других объектов материального производства и непромышленной сферы.

Структура управления ОПК на протяжении ряда лет претерпевала постоянные изменения. В 1991 г. вопросами оборонно-промышленного комплекса занималось Министерство промышленности Российской Федерации, с 1992 г. - Рособоронпром России, с 1993 г. - Госкомоборонпром России, с 1996 г. - Миноборонпром России, с 1997 г. - Минэкономики России, с 1999 г. - Российские агентства: по судостроению, системам управления, обычным вооружениям, боеприпасам и авиационно-космическое агентство, а с 2004 г. - Министерство промышленности и энергетики РФ, Федеральное агентство по поставкам военной, специальной техники и материальных средств, Федеральное космическое агентство, Федеральная служба по военно-техническому сотрудничеству, Федеральная служба по техническому и экспортному контролю, Федеральная служба по оборонному заказу.

В 2004 г. в реестр оборонно-промышленного комплекса были включены примерно 1280 предприятий и организаций, расположенных в 72 субъектах Российской Федерации, при этом 58% являлись федеральными государственными унитарными предприятиями (ФГУП), 19% - акционерными обществами (АО) с госпакетами акций не менее 59%, 23% АО с долей государства менее 50%. Приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации в сентябре 2008 г. был утвержден новый Сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса<sup>1</sup>, где числилось 1265 предприятий и учреждений - заводы, НИИ, КБ. До формирования реестра считалось, что в России существуют 2052 предприятий и организаций ВПК<sup>2</sup>.

Дальнейшее развитие системы управления предприятиями оборонно-промышленного комплекса связано в первую очередь с принятием программы "Ре-

---

<sup>1</sup> Утвержден сводный реестр организаций ВПК // ТС ВПК. 2008. 30 сент.

<sup>2</sup> *Витковский А.И.* Оборонно-промышленный комплекс в системе национальной безопасности Российской Федерации: состояние и проблемы законодательного обеспечения./ Законодательное обеспечение стратегии экономического развития/ Аналитически вестник Совета Федерации ФС РФ. - 2005.-№ 02 (254).

формирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002-2006 годы)" и Постановления Правительства Российской Федерации от 21 ноября 2006 г. №706-33 федеральной целевой программы "Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2007-2010 годы и на период до 2015 года", целью которой является обеспечение реализации Государственной программы вооружения на 2007-2015 гг. Государственные программы вооружения на 1996-2005 гг., на 2001-2010 гг. и на 2007-2015 гг. делали основной упор на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и модернизацию существующих образцов вооружения и военной техники, что говорит о желании России придать новый характер перевооружению на основе высоких технологий.

Целью реформирования ОПК является: обеспечение его устойчивого функционирования в интересах реализации задач оснащения Вооруженных Сил, других силовых структур Российской Федерации вооружением и военной техникой в соответствии с государственной программой вооружения и государственным оборонным заказом; выполнение планов военно-технического сотрудничества с иностранными государствами, мобилизационного развертывания, а также развития созданных современных технологий.

При этом основными направлениями реформирования оборонно-промышленного комплекса должны быть:

- комплексное совершенствование управления ОПК и системой ВТС с иностранными государствами;
- оптимизация состава оборонных предприятий за счет концентрации государственного оборонного заказа (ГОЗ) на казенных предприятиях, федеральных государственных унитарных предприятиях (ФГУП) и акционерных обществах (АО) с долей государства более 50%, объединение их по технологическим и кооперационным цепочкам в корпорации (холдинги и другие интегрированные структуры), которые имели бы государственный оборонный заказ по продукции военного назначения на уровне 75-80% производственных мощностей (пример, - создание Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), куда вошли такие предприятия как АХК "Сухой", Корпорация "Иркут", "Туполев", РСК "МиГ" и т.д. Величина уставного капитала составляет примерно 96,72 млрд. руб., а доля Российской Федерации в уставном капитале корпорации превышает 90%.);
- существенное увеличение доли научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в ГОЗ, обеспечение адресной поддержки базовых (критических) технологий, поддержка создания техники и технологий двойного назначения;
- техническое перевооружение оборонных предприятий, диверсификация производства, использование преимущественно гибких, легко перестраиваемых производств исходя из того, что ГОЗ и в перспективе будет ориентирован на выпуск вооружения и военной техники в основном малыми сериями и не обеспечит определяющей загрузки производственных мощностей предприятий оборонно-промышленного комплекса;
- привлечение в ОПК нетрадиционных источников финансирования;
- воссоздание на новой экономической основе системы долгосрочного программно-целевого развития продукции военного назначения и создания продукции

военного назначения для экспортных поставок, а также формирования соответствующего научно-производственного потенциала оборонных предприятий;

- сокращение ресурсоемкости ОПК с одновременным повышением его эффективности;
- сопряжение ресурсов ГОЗ, возможностей ВТС с иностранными государствами, использования двойных технологий и диверсификации производства для достижения основной цели развития оборонно-промышленного комплекса;
- перенос акцента в финансировании ГОЗ с закупок вооружений и военной техники на военные НИОКР, обеспечивающие создание перспективных конкурентоспособных образцов и систем вооружения;
- эффективное использование научно-технического и производственного потенциалов ОПК для развития гражданского сектора экономики;
- исключение конкуренции российских предприятий между собой на мировом рынке оружия и реализация единой скоординированной ценовой политики на продукцию военного назначения;
- расширение кооперации в рамках военно-технического сотрудничества с зарубежными компаниями по модернизации российских вооружения и военной техники, находящихся на вооружении иностранных армий, и создание перспективных образцов вооружения и военной техники.

Результатом реформирования ОПК должно стать ядро высокотехнологичных предприятий промышленности, отвечающее новым задачам военного строительства в России и военно-технического сотрудничества Российской Федерации с иностранными государствами, способное обеспечить восстановление и развитие производства конкурентоспособной гражданской продукции. Финансово-экономическая устойчивость оборонно-ориентированного ядра должна обеспечиваться путем сопряжения разработки и производства вооружения в рамках заданий Государственной программы вооружения (государственного оборонного заказа) с развитием ВТС с иностранными государствами и расширением производства гражданской продукции на базе техники и технологий двойного назначения. Предполагалось, что таким ядром станет Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции "Ростехнологии", созданная на базе активов "Рособоронэкспорта".

В принципе концентрация военного производства должна способствовать оптимизации производственных процессов, повышению рентабельности и эффективности работы предприятий (организаций), а также обеспечить необходимую основу для проведения унификации вооружения и военной техники. Корпорации, где будут концентрироваться заказы оборонной продукции, должны признаваться монополистами в производстве вооружения и военной техники и, в соответствии с антимонопольным законодательством, подвергаться контролю за ценообразованием и использованием прибыли для перспективных разработок и модернизации производства.

Чтобы сохранить разработки и производство вооружений на уровне оборонной достаточности в условиях сокращения государственного оборонного заказа, одной из мер предполагалось создать необходимо создать на имеющейся базе ряд крупных корпораций, интегрированных холдингов. Корпоратизация, как правило, повышает жизнеспособность комплекса за счет возможностей перелива капитала, его концен-

трации, устранения дублирования, рационального использования наиболее прибыльных направлений деятельности, а также усиления позитивного влияния государства в области наукоемкой продукции. При этом государство должно было получить в свое распоряжение значительные возможности неформального (например, финансового через размещение ГОЗ) воздействия на корпорации.

Исходя из проведенного анализа, можно сказать, что государство рассчитывало на построение интегрированного в рыночную экономику и диверсифицированного в части производимой продукции ОПК, предприятия которого будут более восприимчивы к высоким технологиям и одновременно могут стимулировать развитие научно-технического потенциала; комплекса, способного существовать в системе развитых кооперационных связей, в том числе в рамках международного сотрудничества со странами ближнего и дальнего зарубежья.

Реализация предполагаемых мероприятий планировалась в несколько этапов:

- интеграция разработчиков и производителей ВВТ путем формирования узко-профильных научно-производственных объединений (в принципе подобная трансформация была характерна для советской оборонной промышленности в период создания ряда научно-производственных объединений, специализирующихся в достаточно узких направлениях - например, НПО "Позитрон" - разработка и производство пассивных электронных компонентов);

- корпоратизация внутри отраслей ОПК, предлагающая определенную их диверсификацию, реализуемую в рамках технологической или системной специализации;

- межотраслевая корпоратизация внутри ОПК, повышающая уровень диверсификации разработок и производства внутри корпорации.

Следует отметить, что, несмотря на наличие ряда нормативных и законодательных актов, процесс формирования интегрированных структур в России проходит стихийно на фоне спора сторонников усиления роли государства в экономике и сторонников максимально возможного разгосударствления экономики.

Федеральной целевой программой "Реформирование и развитие ОПК (2002-2006 гг.)" на первом ее этапе предполагалось создание 75 интегрированных структур, в состав которых должно было войти около 600 предприятий ОПК, однако на начало 2004 г. было создано всего три интегрированные структуры<sup>1</sup>. В дальнейшем количество предполагаемых к созданию интегрированных структур в форме холдингов, концернов и др. было снижено до 34 (вообще, представляется, что само количество и состав интегрированных структур точно не были определены, поскольку количество их постоянно варьировалось<sup>2</sup>). Однако к началу 2006 г. было создано всего семь из них<sup>3</sup>. Отмечалось, что основной проблемой ОПК является низкое качество государственного управления, что, в частности, приводит к затягиванию процесса создания интегрированной структуры.

---

<sup>1</sup> Реформирование ОПК продолжается // ТС ВПК. 2004. 16 февр.

<sup>2</sup> К 2020 году в результате укрупнения оборонных предприятий России будут созданы 40-45 промышленных структур // АРМС-ТАСС. 2006. 6 февр.

<sup>3</sup> В ОПК России созданы только 7 из 34 запланированных интегрированных структур // Интерфакс. 2006. 23 марта.

Дальнейшее развитие организационной структуры ОПК было непосредственно связано, как с созданием отдельных холдингов и субхолдингов, так и с формированием действительно мегакорпораций: Объединенной авиастроительной корпорации (кстати, создание ОАК является уже пятой реформой, в авиационной сфере в целом. ОАК функционирует с 2006 г., но до сих пор отсутствует долгосрочная программа развития авиастроения России и программы развития двигателестроения) и Объединенной судостроительной компании с тремя региональными Центрами

К настоящему времени в России в рамках ОПК созданы "Объединенная авиастроительная корпорация" (2006 г.), "Ростехнологии" (2007 г.), "Росатом" (2007 г.), "Роснано-технологии" (2007 г.), "Объединенная судостроительная корпорация" (2007 г.).

Опыт показал, что существует ряд проблем, реализации стратегий государства в сфере крупных госкорпораций. К ним можно отнести недостаточную эффективность управления переданными государством собственностью и финансовыми ресурсами; нестыковка правоприменительной практики и законодательного обеспечения; отсутствие у государства права собственности на имущество госкорпорации; отсутствие единого для всех госкорпораций механизма контроля и правового регулирования их деятельности; отсутствие механизма и критериев оценки эффективности деятельности их руководителей и наблюдательных советов. Поэтому (и об этом уже не раз писалось) необходим единый закон о государственной корпорации, совмещающий в себе нормативные требования к госкорпорациям, включая порядок их создания, функционирования, отчетность, оценку эффективности функционирования и т.п.<sup>1</sup>

Следует отметить, что отношение к созданным госкорпорациям неоднократно менялось - от полной эйфории от новой организационно-правовой структуры и ее возможностей, до достаточно скептического отношения, высказанного в том числе Президентом Российской Федерации Д. Медведевым. Так, еще в конце 2008 г. Минобороны РФ заявило о возможных негативных последствиях формирования государственных корпораций, в частности то, что монополизация рынка ликвидация конкурентной среды, что может непосредственно повлиять на обеспечение безопасности страны.

В принципе, госкорпорация может восприниматься как особая организационно-правовая форма предприятий (которая, правда, отсутствует в Гражданском кодексе РФ) с присущей ей специфическими характеристиками: создается в соответствии с федеральными актами; действует в соответствии с собственным уставом; не может быть признана банкротом; не обязана публиковать обязательную для ОАО отчетность и др. Госкорпорации выведены из-под прямого контроля государственных органов, деятельностью же их руководят наблюдательные советы, в которые входят высшие чиновники, раз в год госкорпорации отчитываются перед правительством. При этом другие федеральные органы не вправе вмешиваться в деятельность госкорпораций. Наиболее спорным моментом представляется передача госимущества в собственность госкорпорации в отсутствие механизма ее возврата.

В последнее время много говорится и о том, что нормы антимонопольного законодательства должны распространяться на все госкорпорации в равной степени.

---

<sup>1</sup> Материалы конференции "Государственные корпорации в системе национальной безопасности Российской Федерации" / Совет Федерации ФС РФ. М., 2008.

Кстати, именно у Федеральной антимонопольной службы (ФАС) определенные возражения вызвало создание госкорпорации "Ростехнологии", объединившей более 400 компаний (а если учитывать, что часть из них представляет холдинги - более 600) в части проведения обязательных конкурсных процедур при распределении госзаказа.

Вообще, что касается госкорпорации "Ростехнологии" объединение практически всего ОПК под единым управлением вызвало ряд вопросов, некоторое недоумение. В госкорпорацию вошли машиностроительные предприятия, включающие и автомобилестроение, и танкостроение, и вертолетостроение, и ракетостроение, КБ и заводы, занимающиеся производством боеприпасов, металлургические объединения и многое другое, т.е. предприятия, несомненно связанные между собой функционально, но не всегда технологически.

Такое центростремительное развитие госкорпорации привело к концентрации кредиторской задолженности и снижению качества управления многочисленными холдингами и отдельными предприятиями.

По имеющейся оценке, суммарная кредиторская задолженность госкорпорации, составляет почти 800 млрд. руб. при стоимости полученных активов 18-20 млрд.<sup>1</sup> Несколько позже глава "Ростехнологии" С. Чемезов давал уже несколько другие данные: 625 млрд. руб.<sup>2</sup> Отчасти это связано, на наш взгляд, с тем, что была разрушена горизонтальная межзаводская кооперация, возникшая естественным путем в условиях рынка, началась реорганизация, малооправданные поглощения одних предприятий другими. Внутри корпорации деньги выделяются на направления, а не на конкретные проекты. Совершенно очевидно, что в "Ростехнологиях" не хватает квалифицированных управленцев. Наверное, пришло время провести серьезную оценку сделанного, внести коррективы в строительство управленческих вертикально интегрированных структур. Они должны быть отраслевыми, акционерными и работать в строгих рамках организационно-правового поля.

Как говорилось выше, деятельность госкорпораций вызывает большие сомнения у специалистов. В частности, говоря о "Ростехнологии" неоднократно говорилось о непрозрачности расходов, которые хотя и называются государственными, но государством не контролируются, что закреплено соответствующими законодательными актами. При этом значительная часть денег лежит мертвым грузом.

В схеме создания госкорпораций заложен индивидуальный подход, выводящий их за рамки общих правовых норм, установленных в законодательстве для той или иной организационно-правовой формы профильными законами (акционерные общества, унитарные предприятия, некоммерческие организации). По сути, статус госкорпорации в явном или завуалированном виде сочетает в себе ряд черт, характерных для различных организационно-правовых форм, не говоря уже о неизбежно возникающей путанице с использованием самого понятия "корпорация", поскольку оно

---

<sup>1</sup> Предприятия "Ростехнологии" задолжали 800 млрд. руб. // РИА "Новости". 2008. 9 сент.

<sup>2</sup> Кредитная задолженность 440 предприятий "Ростехнологии" превышает 625 млрд. руб. // Тезисы выступления С. Чемезова "О состоянии промышленного комплекса Российской Федерации в условиях финансово-экономического кризиса и меры по развитию высокотехнологических отраслей промышленности" в Государственной Думе ФС РФ. 2009. 1 марта.



присутствует в названии целого ряда других организаций, которые по своим целям и задачам могут быть отнесены к числу компаний, призванных решать задачи структурной и промышленной политики, подобно появившимся в 2007 г. госкорпорациям, имея, однако, статус ОАО или унитарного предприятия.

Государственные корпорации, в первую очередь, понимаются как юридические лица, имеющие организационно-правовую форму "государственная корпорация", существующую в Российской Федерации в соответствии с федеральным законом "О некоммерческих организациях".

Понятие "государственная корпорация", помимо строгого юридического значения, принятого в отечественном законодательстве, несет в себе определенный смысл - "корпорация, которой владеет государство".

Существуют некоторые противоречия и пробелы нормативно-правовой базы в отношении госкорпораций. Именно поэтому, как говорилось выше, необходим федеральный закон, устанавливающий единые требования к функционированию данных организаций, единый правовой режим формирования их имущества, единые правила формирования их руководящих органов и контроля над их деятельностью со стороны государства.

Существует также необходимость разработки механизма преобразования государственных корпораций в открытые акционерные общества со 100%-ной долей государства в уставном капитале с целью повышения эффективности управления госсобственностью.

Несмотря на все преимущества госкорпораций с точки зрения технического и технологического развития существуют определенные опасения по превращению их в монополистов. Вполне возможна ситуация, когда госкорпорация может ставить своей целью консолидацию усилий для создания конкурентоспособной структуры, занимающей доминирующее положение на рынке. Если первоначально госкорпорации выполняли четкие государственные функции, к примеру на рынке оборонных услуг, то теперь они ставят иные цели к объединению ряда хозяйствующих субъектов для выхода на свободный рынок внутри страны и за рубежом.

Создается впечатление, что госкорпорации занимаются борьбой за упрочение финансового положения и пользуются в своих интересах доминирующим положением на рынке. Уже неоднократно наблюдалось явление повышения себестоимости продукции в оборонной промышленности, а продукция предприятий, входящих в оборонную госкорпорацию реализуется по цене дороже импортной продукции. В литературе также рассматривается проблема, что за счет государственной помощи (а она достаточно весома) госкорпорации могут необоснованно увеличивать инвестиции, т.е. необходима в конечном итоге система четкого контроля целей, задач и текущей деятельности госкорпораций.

Государство выделило на их развитие достаточно большие средства, однако инвестиционный фонд, начавший работать в 2006 г., по этому направлению за первый год освоил 8%, а в 2007 г. 12%. То есть большая часть средств, направленных на развитие инфраструктуры, не была освоена. Значительные средства, выделенные госкорпорациям находятся в банках, т.е. инвестиционные проекты, куда необходимо вкладывать бюджетные средства еще не отобраны<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Союз производителей нефтегазового оборудования - derrick.ru.

Только 12% заявок, полученных Российской корпорацией нанотехнологий ("Роснанотех"), предполагают создание инновационного производства. Хотя госкорпорация создавалась в первую очередь для софинансирования нанотехнологических проектов, имеющих коммерческое значение, однако более 70% заявок - это просьбы о финансировании научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, для чего средства государство выделяет по другим направлениям<sup>1</sup>.

На наш взгляд, подобная ситуация сложилась вследствие формального подхода к формированию как госкорпораций, так и оборонных холдингов, построенных не всегда по технологическому, но по отраслевому принципу.

Формирование современных госкорпораций поднимает еще одну проблему. В настоящее время существующая классификация предполагает определенные особенности деятельности предприятий, включенных в перечень стратегических, к которым относятся<sup>2</sup>:

- федеральные государственные унитарные предприятия, осуществляющие производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации;
- открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и участие Российской Федерации в управлении которыми обеспечивает стратегические интересы, обороноспособность и безопасность государства, защиту нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации;
- организации оборонно-промышленного комплекса - производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и другие организации, осуществляющие работы по обеспечению выполнения государственного оборонного заказа.

Данные определения представляются весьма расплывчатыми, хотя и конкретизируются в Федеральном законе "О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства" от 29 апреля 2008 г. №57-ФЗ. Закон содержит 39 видов деятельности, относящихся к стратегическим, которые условно можно сгруппировать в несколько блоков: производство специальной техники; производство вооружения и военной техники и авиастроение, космическая деятельность. Кроме того, включены виды деятельности, осуществляемые в условиях естественной монополии, а также деятельность хозяйствующего субъекта, являющегося монополистом в области разработки, производства и реализации металлов и сплавов со специальными свойствами, используемыми при производстве вооружения и военной техники.

Кроме того, с развитием финансово-экономического кризиса появилось понятие "системообразующее предприятие", предполагающее, что предприятие, относимое к данной категории, будет поддерживаться, в том числе, в финансовом отношении, федеральными и региональными органами управления. Всего на федеральном

---

<sup>1</sup> РИА "Новости". 2008. 16 апр.

<sup>2</sup> Комментарий к Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)" / Под ред. В.В. Залесского. М., 2003.

уровне выделено 295 предприятий, относящихся к категории системообразующих. По решению правительства от 18 декабря 2008 г. в список отбирались предприятия с численностью работников от 4-5 тыс. человек и оборотом свыше 15 млрд. руб. в год. Также отбирались градообразующие, инфраструктурные и обеспечивающие международные обязательства предприятия. Анализ показывает, что (если не говорить о критериях отбора), во-первых, в этот список включена сама госкорпорация "Ростехнологии", а также непосредственно отдельные ее составляющие - Оборонпром, ОАО "Корпорация ВСМПО-АВМСМА" и др. Таким образом, получается, что в противовес ряду других стратегических предприятий госкорпорация "Ростехнологии" может финансироваться по многоканальной системе, что вкупе с такими ее характеристиками как невозможность банкротства, откровенно монопольный характер и др., на наш взгляд, негативно подействует на характер и темпы развития высокотехнологического сектора российской экономики.

**Н.Н. Османкин**

*Самарский государственный аэрокосмический  
университет им. акад. С.П. Королёва*

## **ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ПОСТРОЕНИЯХ СОВРЕМЕННОГО ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В анализе влияния государственного регулирования на формирование хозяйственного механизма развития, утверждается нами в докладе, одно из ключевых значений должна приобрести организационно-методическая основа формирования, функционального, взаимодействия внутри властных структур государственного руководства его исполнительной, законодательно-представительной, распорядительной ветвями. Задачу можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения, развития методического и инструментального оснащения деятельности по руководству. Содержание процессов создания государственной системы, делегирование прав и обязанностей, функциональный состав для разделения властных полномочий по горизонтали и вертикали в целом определяется на конституционном уровне. Можно в связи с этим отметить положительный опыт демократизации власти в современной России. Но ясно и другое, что при формировании властных взаимодействий особую значимость приобретает вопрос о том, как обеспечить деление работ по управлению и регулированию в едином комплексе ветвей власти, постоянно приводить механизмы и части их в такое состояние, при котором они могут правильно, нормально работать в быстро меняющихся условиях? Решающее значение здесь, несомненно, имеет сложность развития экономической систем как объекта организационно-управленческой деятельности государства. В анализе развития экономической системы и характеристиках

функциональных особенностей государственного регулирования процессов развития огромное значение имеет именно характеристика влияния на него особенностей с учетом соответствующих социальных отношений изменений в основном звене.

Методы принятия решений, процессы управления, организационно-распорядительская деятельность должны также отражать главную тенденцию современного периода - переход от прямого управления экономикой, всеми ее звеньями и первичными хозяйствующими субъектами к стимулирующему воздействию экономическими, финансовыми и т.п. методами. Институционализация становится основой конструктивного подхода к построению новой схемы организации развития производства. На этой основе и развивается демократический стиль управления им, который уже не совместим с использованием типовых подходов и жестких структур. Одновременно с этим возрастает роль выработки политики руководства как организующего элемента хозяйственной деятельности.

С точки зрения формирования структурных характеристик взаимодействия внутри системы государственного регулирования можно говорить, доказывается в докладе в основном о двух базисных стратегических направлениях - монофоническом и полифоническом. В первом, доминирующем в современной теории и, в особенности, на практике эта структура отличается однородностью, т.е. построена на основании одной группы взаимосогласованных идей и представлений. В результате, несмотря на утвержденные в конституции декларации о полномочиях и регламенте ветвей власти в реальных условиях с определенного момента начинает формироваться, а в последующем закрепляться иерархическая система организации взаимодействия авторитарного типа. Система государственного регулирования в этом случае оказывается под воздействием постепенно нарушающегося равновесия во взаимодействиях на самом верхнем уровне руководства. Возникают явления дублирования распорядительных функций, появляются признаки нарушения субординаций во взаимодействиях и др., быстро развиваются негативные тенденции в формировании производственных отношений в основном звене экономической системы.

В предлагаемом докладчиком полифоническом сценарии формирования структурных характеристик системы государственного регулирования содержится, по мнению автора несколько пакетов идей. Так, структурное обустройство этой системы действительно не может быть не иерархическим. Более того, признается неизбежным (в условиях президентской формы правления) противостояние иерархических и рыночно-сетевых характеристик, но доказывается столь же объективно существующая возможность взаимодействия и действенной демократизации руководства.

Концепция же построения современного механизма развития для своего успешного воплощения требует уже по крайней мере две группы взаимодополняющих идей: *трансформационные*, по сути относящиеся к формированию взаимодействий на уровне основного звена экономической системы и выноса на этот основе в это звено взаимодействий традиционных функций госрегулирования, находящихся в компетенции исполнительной ветви государственной власти<sup>1</sup>; *институционализационные*,

---

<sup>1</sup> Османкин Н.Н. Факторы России в организации развития предприятий: Монография. Самара, 2008. С. 204-208.

упорядочивающие и налаживающие систему взаимодействия всех ветвей государственной власти в соответствии с особенностями рыночной экономики. Предлагаемая по ходу доклада логическая модель механизма государственно регулирования в свой состав включает три модуля. Один, из которых демонстрирует динамические свойства и структур рыночно-сетевого формата производственных и хозяйственно экономических взаимодействий, в центре которых находится предприятие и сюда же выносятся в качестве активно - действующего элемента исполнительная ветвь власти. Именно здесь формируется основное ядро управленческих взаимодействий. Другие, два модуля воспроизводят формат высшего состава руководства (распорядительная, законодательная, представительная ветви и др. уполномоченные конституции органы госнадзора и обеспечение), устойчивость которого и характер динамики отношений в системе государственного регулирования отражается координатными характеристиками и форматом их размещения в сфере государственного управления. Эти два модуля, как демонстрируется в докладе, представляют собой основную оболочку, в рамках которой формируется необходимый вектор развития ядра системы. Принимаемая размерность и трехосная конфигурация всей модели позволяет также отобразить в анализе требующийся состав методического оснащения для формирования эффективных воздействий на переменные состояния ядра по ходу его развития.

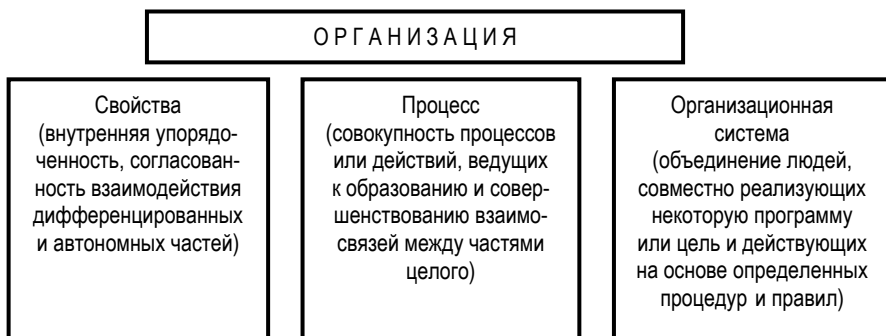
**В.Г. Засканов**

*Самарский государственный аэрокосмический  
университет им. акад. С.П. Королева*

## **ПРОБЛЕМЫ СОГЛАСОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ**

Рассматривая вопросы организации деятельности сложных организационных систем необходимо констатировать на наличие у составляющих их элементов противоречивых экономических интересов. Данное утверждение не требует особых комментариев поскольку реальная практика подтвердила правомочность выше приведенного утверждения неоднократно.

Сформулировав проблему - наличие противоречий интересов элементов организационно-экономических систем, рассмотрим постановки задач ее разрешения. Отметим, что характер функционирования организационно-экономической системы определяется ее механизмом. В данном случае под механизмом функционирования будем понимать совокупность правил, законов и процедур, регламентирующих взаимодействие участников организационной системы. Более узким при этом является понятие механизма управления, под которым следует рассматривать совокупность процедур принятия решений. Таким образом, механизмы функционирования и механизмы управления определяют, как ведут себя члены организации и как они принимают решения.



**Рис. Определение организации**

Наличие в иерархической организации совокупности конкретных механизмов управления привлекательно как с точки зрения управляющего органа - так как позволяет прогнозировать поведение управляемых субъектов, так и с точки зрения управляемых субъектов - так как делает предсказуемым поведение управляющего органа. То есть снижение неопределенности за счет использования конкретных механизмов управления является одним из существенных свойств любой организационной системы.

Для того чтобы управляющий орган выбрал ту или иную процедуру принятия решений (тот или иной механизм управления) т.е. зависимость своих действий от целей организации и действий управляемых субъектов он должен уметь предвидеть, предсказывать поведение исполнителей, их реакцию на те или иные управляющие воздействия экспериментировать в жизни, на практике применяя различные управленческие решения и изучать при этом реакции подчиненных, т.е. фактические получаемые результаты, неэффективно и часто не представляется возможным.

В данном случае выходом из создавшейся ситуации заключается в применении моделирования - метода исследования, заключающегося в построении и анализе моделей - аналогов исследуемых объектов. Имея адекватную модель, можно с ее помощью проанализировать реакции управляемой системы (этап анализа), а затем выбрать (этап синтеза) и использовать на практике то управляющее воздействие, которое приводит к желательной реакции исполнительных элементов рассматриваемой системы.

С учетом вышесказанного можно констатировать, что для обеспечения эффективного и согласованного по экономическим интересам функционирования организационной системы необходимо решение задач построения соответствующих организационных механизмов управления. Создание к настоящему времени модели организаций, которые могут быть инструментом решения вышеуказанных задач, можно условно разделить на "экономические" и "инженерные". В течение первой половины XX в. происходил непрерывный процесс формализации экономической науки, который в результате привел к формированию развернутой теории экономического равновесия. Однако довольно скоро стало ясно, что эта теория, во-первых, не может объяснить многих наблюдаемых на рынке явлений, а, во-вторых, почти не рассматривает закономерности внутренней организации экономических субъектов. Парал-

ельно с развитием экономической экономики бурно развивалась теория управления техническими системами. Успешное применение результатов этих работ в практике проектирования и управления техническими системами породило стремление расширить область их применения на организационные системы, что собственно и было реализовано в ходе развития новых научных направлений - кибернетике и теории систем. В настоящее время наблюдается сближение позиций экономического и инженерного направлений. Не последнюю роль в этом сыграло развитие информационных технологий и вычислительной техники. Таким образом, можно говорить о появлении синтетических теорий, объединяющих достоинства инженерного и экономических подходов. Примером такой синтетической теории может служить теория активных систем, возникшая в конце шестидесятих годов прошлого века (основоположник теории - В.Н. Бурков) на фоне бурного развития кибернетики, исследования операций, математической теории управления и которая может быть рекомендована научным работником и практиком при решении задач повышения эффективности управления организациями.

**М.А. Абрамов**

*Самарский институт управления*

## **КОНКУРЕНЦИЯ В ГАЗОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ - СРАВНИТЕЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ**

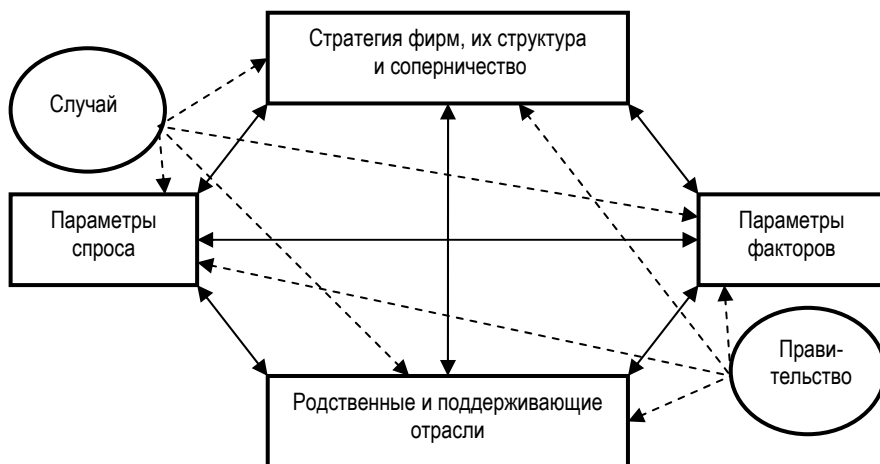
По существующим оценкам на Россию приходится треть мировых запасов природного газа, что позволяет обеспечить поставки не только на внутренний, но и на мировой рынок. Крупномасштабное развитие отрасли началось в СССР относительно поздно - в 1970-е гг.. В результате, сегодня, в ней, по сравнению с другими добывающими отраслями российской промышленности, оборудование новее и менее изношено, выработанность разрабатываемых запасов значительно ниже, а неизбежное ухудшение природно-геологических условий пока проявляется более слабо и связано, в основном, с продвижением на Север. Газовая промышленность была базовой в российской энергетике в период перехода к рыночной экономике, особенно с момента развала СССР в 1991 г. Однако темпы развития данной отрасли не так высоки, многие это связывают с отсутствием полноценной конкуренции, что негативно сказывается на эффективности производства.

Отсутствие полноценной конкуренцией объясняется рядом причин, одна из главных это то, что вся газотранспортная система принадлежит ОАО "Газпром", следовательно, не имея доступ к ней, получение прибыли от добычи газа практически не возможно. Получая же, доступ к газотранспортной системе и лицензию на разработку месторождения у компании отсутствует необходимость вести конкурентную борьбу, производство идет в соответствии с планом и на первое место выходят иные более значимые проблемы. Так же, одна из причин это большое число компаний занимающихся добычей газа с контрольным пакетом акций, либо со 100% уставным капиталом, принадлежащим ОАО "Газпром".

Долгое время так и было, освоением месторождений занимались дочерние Общества ОАО "Газпрома", в таких условиях говорить о конкурентной борьбе не имеет смысла, фактически ее не было. Отсутствие конкуренции тормозило развитие данной отрасли, понимая это, правительство России активно вело антимонопольную политику. В итоге независимые газодобывающие компании, сформировавшиеся из компаний не входящих в систему ОАО "Газпром", получили контроль над 30% распределенных запасов газа.

На рынке появилась здоровая конкуренция, в силу меньших финансовых, административных ресурсов, независимые компании на пути своего развития добились значительных показателей, их экономическая, организационная, техническая составляющие были более эффективны. Данный факт дал толчок росту отрасли, на предприятиях начали разрабатываться и реализовываться современные проектные решения, повышающие уровень производства. Дочерние общества ОАО "Газпром" не смотря на большую ресурсную базу, пересмотрели и изменили методы управления, развитие производства вышло на качественно другой уровень.

Учитывая возрастающую конкуренцию между дочерними обществами ОАО "Газпрома" и независимыми газодобывающими компаниями встал вопрос об оценке (сравнении) конкурентных преимуществ в динамически изменяющихся условиях. Анализ конкурентных преимуществ в независимости от того к какой группе относится предприятие (дочернее предприятие ОАО "Газпром", независимые газодобывающие компании), позволит оценить и направить силы на повышение соответствующих факторов конкурентоспособности конкретного предприятия. Для такого анализа предлагается использование модели ромба Майкла Портера.



**Рис. Модель конкурентного ромба**

М. Портер провел наиболее фундаментальные исследования факторов конкурентоспособности предприятий в своих работах. При этом факторы конкурентоспособности понимаются им как одна из четырех основных детерминант конкурентного



преимущества наряду со стратегией фирм, их структурой и конкурентами, условиями спроса и наличием родственных или смежных отраслей и предприятий, конкурентоспособных на рынке.

Конкурентное преимущество, основанное на какой-то одной либо двух детерминантах возможно. Но только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или отраслях, не использующих смежных технологий и высококвалифицированный труд. Однако такое преимущество обычно кратковременно и теряется со вступлением на данный рынок крупных компаний и фирм.

Применительно к газодобывающей отрасли детерминанты представляются следующим образом:

1. Параметры факторов представляют собой материальные (вещественные) и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества группы предприятий. К таким условиям можно отнести владение капиталом, землями, недвижимым и движимым имуществом, информация, транспортная инфраструктура, трудовой резерв и т.д.

2. Стратегия фирм их структура и соперничество. Немаловажную роль повышения конкурентоспособности играет фирменная структура предприятия, конкурентная среда внутри группы. В системе ОАО "Газпром" это конкуренция между дочерними обществами, в группе независимых газодобывающих компаний это ее участники, хотя конкурентную борьбу ведут между собой все предприятия этой отрасли вне зависимости от группы.

3. Параметры спроса. Спрос на продукцию газодобывающих предприятий, а это в основе своей газ - постоянен. Качество продукции у предприятий на одном уровне, весь добытый и переработанный компаниями газ попадает в одну газотранспортную систему, где оперируют объемами.

4. Родственные и поддерживающие отрасли. Это наиболее отличительная особенность газодобывающих предприятий группы ОАО "Газпром" и группы независимых газодобывающих компаний, в этом огромное преимущество имеют дочерние общества ОАО "Газпром".

Случайными являются события, которые имеют мало общего с условиями развития предприятий. К наиболее важным событиям такого рода можно отнести новые изобретения, крупные технологические сдвиги (прорывы), резкие изменения цен на ресурсы (например, "нефтяной шок"), значительные изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах, всплески мирового или местного спроса, политические решения правительств, войны и другие непредвиденные обстоятельства. Случайные события могут изменить позиции соперничающих предприятий (группы). Они могут свести на нет преимущества одних предприятий над другими.

Роль правительства влияет на все детерминанты, примером такого влияния может служить антимонопольная политика, которая отразилась в первую очередь на детерминанте родственные и поддерживающие отрасли, благодаря чему группа независимых газодобывающих компаний получила доступ к газотранспортной системе ОАО "Газпрома". Данный факт поддерживает конкурентную среду, давая почву для развития отрасли.

Использование данной модели позволяет наглядно представить сравнительные факторы конкурентоспособности предприятия. Учитывая вклад конкретного фактора, появляется возможность более детально подходить к оценке и повышению конкурентоспособности, при этом достигается рациональное распределение финансовых затрат на достижение намеченных целей. Равные условия и конкуренция между газодобывающими предприятиями будут способствовать скорейшему развитию отрасли, выводя наши предприятия на новый уровень экономически эффективного производства.

**Е.С. Авдеева**

*Саратовский институт (филиал)  
Российского государственного  
торгово-экономического университета*

## **СИСТЕМА МНОГОУРОВНЕВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В последнее время термины "стратегия" и "стратегическое управление" стали чрезвычайно популярны на отечественных предприятиях. Однако прослеживается тенденция "стратегия ради стратегии" без осмысления ее целей и перспектив в общем контексте предприятия. Очень часто не существует общей стратегии предприятия, а есть только отдельные проекты, которые не приносят синергетического эффекта предприятию, так как они разноплановые, преследуют различные цели.

Так, на любом предприятии должна существовать общая стратегия развития всего предприятия и ряд стратегий второго уровня, т.е. так называемое дерево (иерархия) стратегий. Общая стратегия - это концепция развития предприятия на долгосрочный период, а также регламентация взаимодействия различных проектов (бизнес-стратегий) предприятия. Стратегии второго уровня должны соответствовать общей стратегии развития предприятия, согласно ее целям и задачам. Внешнее соответствие стратегий второго уровня означает, что она соответствует этапу развития организации согласно стадии жизненного цикла, организационной структуре и др. Внутреннее соответствие формируется посредством разработки системного механизма реализации того или иного проекта в долгосрочном периоде.

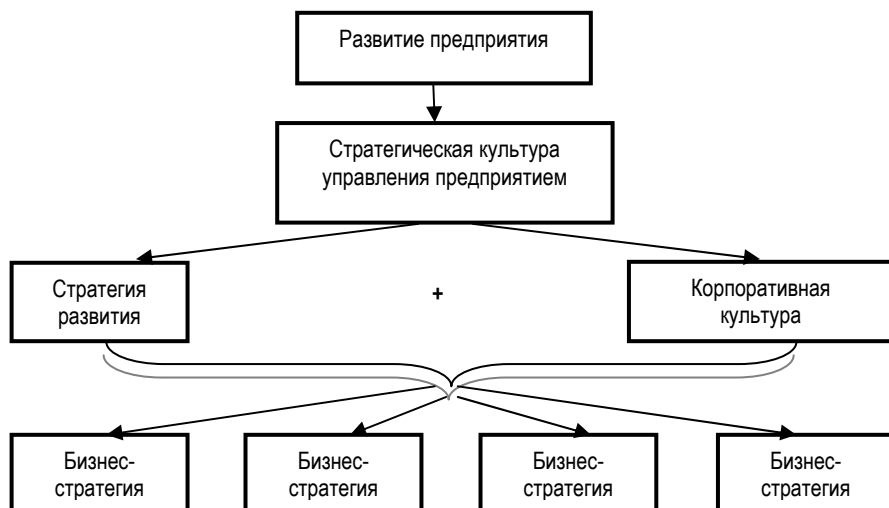
Однако, ни разработка и осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями<sup>1</sup>.

В качестве подобного механизма выступает, на наш взгляд, корпоративная культура предприятия, которая подразумевает набор принципов и правил взаимодействия на предприятии. То есть, стратегия развития предприятия неэффективна и бессмысленна при отсутствии грамотно построенной корпоративной культуры.

---

<sup>1</sup> *Ефремов В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №1.

Таким образом, стратегия развития и корпоративная культура предприятия являются основными характеристиками успешности деятельности предприятия, его конкурентоустойчивости и эффективного развития. Эти две характеристики образуют качественно новое образование - стратегическую культуру управления предприятием, которая подразумевает высочайший уровень развития предприятия и ее сотрудников (см. рисунок).



**Рис. Стратегическая культура управления предприятием**

Стратегическая культура управления придает направленность развитию организации в отличие от корпоративной культуры, которая лишь служит психологической и организационной основой эффективной деятельности внутри организации.

Отличительной особенностью стратегической культуры управления предприятием, во-первых, в мотивации к высокоэффективному труду в рамках четко обозначенной стратегии в долгосрочном периоде. Стратегия создается формальными лидерами с использованием потенциала всего коллектива. Во-вторых, используется итеративный метод разработки и внедрения стратегии.

**Г.Р. Асмандиярова**

*Стерлитамакский филиал*

*Башкирского государственного университета*

## **ОСОБЕННОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО АНАЛИЗА В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА**

Под инвестициями понимают долгосрочные вложения средств в активы предприятия с целью расширения масштабов деятельности, увеличения прибыли, повы-

шения конкурентоспособности и рыночной устойчивости предприятия. Долгосрочный характер инвестиционных вложений и их важность для предприятия обуславливают необходимость проведения предварительного анализа различных инвестиционных проектов с целью определения их эффективности и выбора наиболее оптимального.

Степень эффективности инвестиционных вложений определяется путем сопоставления выраженных в виде денежных потоков ресурсов и результатов их использования. При этом процедуру сопоставления в общеэкономической практике принято называть анализом инвестиции или анализом эффективности инвестиции. Задача анализа заключается в оценке динамики, степени выполнения плана и изыскании резервов увеличения объемов инвестиций и повышения их эффективности. Для этого применяются различные методики, подразумевающие расчеты определенных критериев оценки.

Данные критерии можно подразделить на две группы: а) основанные на дисконтированных оценках; б) основанные на учетных оценках. В первом случае во внимание принимается фактор времени, во втором - нет. В первую группу входят следующие критерии: чистая приведенная стоимость (NPV); чистая терминальная стоимость (NTV) индекс рентабельности инвестиции (PI); внутренняя норма прибыли (IRR); модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR); дисконтированный срок окупаемости инвестиции (DPP). Во вторую группу входят критерии: срок окупаемости инвестиции (PP) и учетная норма прибыли (ARR). Следует отметить, что с учетом долгосрочности инвестиций критерии, построенные с учетом фактора времени, наиболее обоснованны. Таким образом, при принятии решений инвестиционного характера приоритет должен отдаваться именно им.

Помимо этого при оценке инвестиционных проектов необходимо учитывать неопределенность внешней и внутренней среды реализации проекта. В России инвестирование осуществляется в условиях повышенной неопределенности и риска, что обусловлено характером развития российской экономики. В последнее время реализация инвестиционных проектов сопряжена с еще большими рисками в связи с мировым финансовым кризисом. Следовательно, в этих условиях необходимо модифицировать традиционные методики оценки эффективности инвестиционной деятельности так, чтобы повысить качество расчетов и планирования.

В условиях неопределенности, когда существует множество вариантов развития событий и неизвестно, какой именно осуществится в действительности, любое инвестиционное решение в значительной мере основано на субъективных суждениях. Чаще всего инвесторы готовы рисковать только в том случае, если получают за это дополнительный доход. Поэтому необходимо определить, сколько стоит риск в глазах инвестора, т.е. за какую величину дополнительного дохода инвестор согласится рисковать.

Существует множество подходов к решению проблемы анализа инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности. Поскольку основными характеристиками инвестиционного проекта являются элементы денежного потока и коэффициент дисконтирования, учет риска осуществляется поправкой одного из этих параметров.

Так первый подход - построение имитационной модели учета риска - связан с корректировкой денежного потока и последующим расчетом NPV для всех вариантов. Методика анализа в этом случае такова:

1) по каждому проекту строят три его возможных варианта развития: пессимистический, наиболее вероятный, оптимистический;

2) по каждому из вариантов рассчитывается соответствующий NPV, т.е. получают три величины: NPV<sub>p</sub>, NPV, NPV<sub>o</sub>;

3) для каждого проекта рассчитывается размах вариации NPV по формуле:  $R(NPV) = NPV_o - NPV_p$ ;

4) из двух сравниваемых проектов более рисковым считается тот, у которого размах вариации NPV больше.

Существуют модификации рассмотренной методики, предусматривающие применение количественных вероятностных оценок и расчет для каждого проекта вероятного значения NPV, взвешенного по вероятностным оценкам, и среднего квадратического отклонения от него.

В основу второго подхода - построения безрискового эквивалентного денежного потока - заложены некоторые концептуальные идеи, развитые в рамках теории полезности и теории игр. В данной методике используются специальные критерии, учитывающие полезность того или иного события. По каждому проекту сравнивается полезность получения дополнительного дохода с полезностью его потери. Проект не принимается, если полезность получения дополнительного дохода меньше полезности потери той же самой суммы.

Существуют так же другие методики анализа инвестиционных проектов, учитывающих риск и неопределенность. Подобная множественность критериев усложняет вопрос их выбора и приоритетности использования. Возможно даже, что анализируемый проект не будет приемлемым с позиции всех критериев одновременно.

На практике в большинстве компаний используется несколько методик и рассчитываются несколько критериев, при этом их значения используются в качестве лишь одного из формализованных аргументов при принятии решений в отношении инвестиционных проектов.

**А.М. Ахметкалиева**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ (исторический аспект)**

Определяя капитал как фактор производства, экономисты отождествляют капитал со средствами производства. Исторически родоначальниками такой трактовки выступали классики политической экономии: А. Смит рассматривал капитал как накопленный и овеществленный труд, Д. Рикардо считал, что капитал - это средства производства. Вслед за А. Смитом, С. Миллем и др. различают капитал основной и оборотный. Физиократы во Франции под капиталом понимали землю. Вместе с тем капитал - это знания, навыки человека, его энергия, используемые в производстве товаров и услуг. "Человеческий капитал" рассматривается как источник доходов. Капитал - это время. Время - самостоя-

тельный фактор, создающий доход. А доход - это вознаграждение за отказ от удовлетворения личных потребностей в настоящем ради будущего.

По мнению Маркса, капитал - это сложное понятие. Внешне он выступает в средствах производства (постоянный капитал), в деньгах (денежный капитал), в людях (переменный капитал), в товарах (товарный капитал). Но материальные носители, перечисленные выше, являются капиталом не сами по себе, а представляют собой особое производственное отношение. Поэтому капитал имеет несколько определений:

- капитал - это самовозрастающая стоимость, создаваемая наемными рабочими;
- капитал, - как отмечал К. Маркс, - это не вещь, а общественное отношение, которое представлено в вещи и придает этой вещи специфический общественный характер.

Взгляды экономистов на капитал разнообразны, но все они едины в одном: капитал ассоциируется со способностью приносить доход.

В основе этого различия лежит характер перенесения стоимости вещественных факторов производства на готовый продукт или услугу.

Капитал, материализованный в зданиях, сооружениях, станках, функционирует в производстве несколько лет и свою стоимость "переносит" на готовый продукт по частям в виде амортизационных отчислений.

Это основной капитал.

Другая часть капитала, включающая сырье, материалы, энергетические ресурсы, расходуется полностью за один производственный цикл, воплощаясь в производимый продукции. Эта часть капитала называется оборотным капиталом. Деньги, затраченные на оборотный капитал, возвращаются к предпринимателю после реализации продукции.

Постоянное перенесение стоимости основного капитала по мере его износа на произведенную продукцию и использование этой стоимости для последующего воспроизводства основного капитала называется амортизацией.

Особо следовало бы подчеркнуть роль и течение экономической мысли России. Развитие ее начинается с образования всероссийского рынка в XVII в. и трактовок известного экономиста и государственного деятеля России Ордын-Нащокина (1605-1680) Его взгляды - проявление русского меркантилизма в централизованном государстве. В последующем экономические воззрения представлены такими учеными, как И.Т. Посошков (1652-1726), М.В. Ломоносов (1711-1765), М.М. Сперанский (1772-1839), а также трудами А.Н. Радищева, А.И. Герцена, С.Ю. Витте, П.А. Столыпина, Г.В. Плеханова и др. Они основали необходимость рыночных связей между сферами и регионами России на основе проведения финансовых, аграрных и промышленных реформ.

Особое место в истории российской экономической мысли занимает марксистское направление, которое господствовало с 1920-х до 1990-х гг. Монопольное господство марксистских воззрений, как сорняк среди ценных растений душило прогрессивные экономические трактовки, хотя они и развивались.

Особую ценность представляют идеи Н.Д. Кондратьева (1891-1938), разработавшего теорию экономических циклов ("длинных волн"), А.В. Чаянова (1888-1938), обосновавшего организационно-производственные направления в экономике и семейно-

крестьянском хозяйстве. К сожалению, под влиянием режима многие направления экономических трактовок объявлялись "политически вредными для социализма".

В отечественной литературе на протяжении существования плановой системы хозяйствования категория основного капитала заменялась категорией основных фондов, которые отличались своей социально-экономической сущностью.

До середины XX в. считалось, что средства производства не обладают товарными свойствами, поэтому проблемой их движения практически не занимались. В 1960-х гг. в связи с попытками реформы народного хозяйства и введение рыночных показателей проблема оборота и воспроизводства основных фондов, их обновления на новом технологическом уровне, стала актуальной, о чем говорит ряд работ П.М. Павлова, С.И. Андреевой, Г.А. Александрова, К. Горммана, В.Г. Захарова, С.А. Ленской, Ю.И. Любимцева, А.А. Малыгина, М.В. Натарова, Г.П. Овчиникова, А.И. Татаркина.

Начиналось все с реформ хозяйственного механизма, намеченных в 1960-е гг. и практически воплощенные в 1970-е, годы уже не партийные лозунги, а конкретные организационно-экономические решения стали осуществляться в нашей стране и наука была востребована даже больше, чем сейчас.

В начале 1970-х гг. в рамках научной школы профессора М.И. Римера разработана теоретическая база и методика обоснования экономически целесообразных сроков службы оборудования. Они были реализованы при обосновании нормативных сроков службы и норм амортизации технологического оборудования нефтеперерабатывающей и химической промышленности.

За научной школой М.И. Римера закреплён приоритет в теоретическом обосновании методов оценки эффективности инвестиций и действующее производство. Было доказано, что распространение общепринятых методов оценки эффективности на класс задач инвестирования в действующее производство приводит к существенному завышению эффективности и принятию неоправданных решений.

В 1990-х гг. М.М. Гольдин исследовал моральный износ основных фондов в условиях НТР, профессор Н.А. Чечин анализировал эффективность использования основных фондов и производственных мощностей, Ю.Г. Бреусов исследовал оборот основных производственных фондов в условиях становления рыночной экономики.

В последнее время исследуется категория основного капитала, а не категория основных фондов. В работах М.В. Павлова и Т.К. Мирошниковой рассматривается инвестиционное обеспечение основного капитала. М. Орлов и А. Исаева исследуют процесс его воспроизводства, включая в него и фазу проектирования, изучают понятие переоценки основного капитала и ее последствия.

В период перестройки экономики, демократии и гласности ученые интегрировали свои взгляды и достижения отдельных экономических школ применительно к экономике переходного периода и становления предпринимательства в рамках специфической российской экономики.

В процессе производства элементы основного капитала функционируют не изолированно, а в известной совокупности, которая предполагает наличие между ними как количественных, так и качественных связей. Систему количественно и качественно увязанных и дополняющих друг друга единичных потребительных стоимостей можно рассматривать как совокупную потребительную стоимость, складывающуюся

щуюся на отдельном предприятии, в отрасли и в национальном хозяйстве в целом. Наряду с единичной и совокупной потребительной стоимостью основной капитал обладает и общественно-потребительной стоимостью.

Способность каждого конкретного средства труда экономить и облегчать труд должна рассматриваться и оцениваться с общественной точки зрения: насколько это средство труда соответствует современному уровню техники, обеспечению наибольшего прироста продукции при наименьших затратах труда. Общественная потребительная стоимость средств труда под влиянием и в зависимости от темпов технического прогресса постоянно меняется.

С внедрением в производство новых машин более высокой производительности, требующих меньше затрат труда при производстве продукции, старые машины уже не могут обеспечить общественно необходимый уровень затрат.

Их потребительная стоимость снижается, а следовательно сокращается и время их использования в производстве. Вместе со снижением их потребительной стоимости уменьшается и стоимость основного капитала.

Основной капитал представляет собой экономическую форму средств производства. Функционируя как товары в сфере обращения, средства производства выступают в качестве товаров, в сфере же производства они выступают как факторы производства. В то же время в них материализован живой труд, затраченный на предшествующих этапах производства. Труд, овеществленный в средствах труда, выступает как их стоимость.

Таким образом, основные фонды участвуют в процессе производства длительное время, обслуживают большое число производственных циклов. В условиях быстрого технического прогресса происходит постоянное совершенствование техники, создаются новые, более высокопроизводительные виды механизмов и аппаратов, заменяющих старую технику.

Срок использования (срок службы) основных фондов в производственном процессе приобретает все большее значение в связи с необходимостью непрерывно повышать эффективность применения тех капитальных вложений, которые затрачиваются на создание новых основных фондов.

Прогрессивное внедрение жестких рыночных механизмов способствуют более серьезному и глубокому исследованию основного капитала.

**Л.К. Аюпова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Для обеспечения темпа роста экономики страны, особенно в сложившихся условиях мирового финансового кризиса значительно возрастает роль инвестиционной деятельности промышленных предприятий. Значение инвестиций в экономическом



развитии страны заключается в том, что они являются главной формой реализации экономической стратегии предприятия, обеспечения роста его производственной деятельности.

Инвестиции важны как на макро, так и на микро уровне, то есть являются основой развития предприятий, отдельных отраслей и экономики в целом.

В системе воспроизводства, безотносительно к его общественной форме, инвестициям принадлежит важнейшая роль в деле возобновления и увеличения производственных ресурсов, а, следовательно, и обеспечении определенных темпов экономического роста. Если представить общественное воспроизводство как систему производства, распределения, обмена и потребления, то инвестиции, главным образом, касаются первого звена - производства, и, можно сказать, составляют материальную основу его развития.

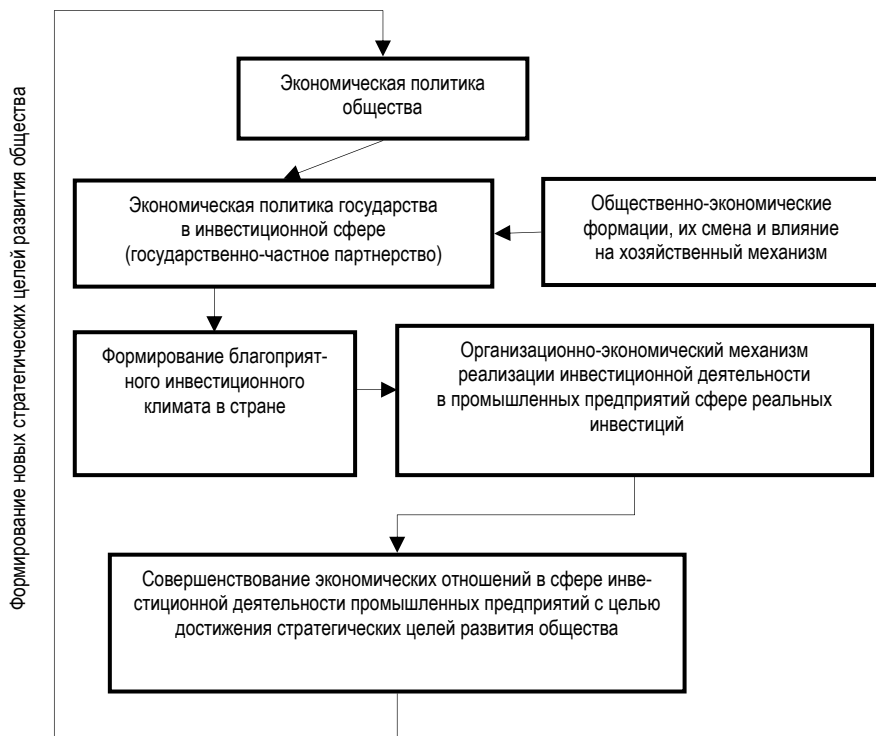
Необходимым условием развития экономики является высокая инвестиционная активность. Она достигается посредством роста объемов реализуемых инвестиционных ресурсов и наиболее эффективного их использования в приоритетных сферах материального производства и социальной сферы. Инвестиции формируют производственный потенциал на новой научно-технической базе и предопределяют конкурентные позиции стран на мировых рынках.

Но, несмотря на это, не стоит рассматривать инвестиции как полный стабилизатор экономики в целом, сами по себе они не могут поднять ее на должный уровень. Но могут послужить стимулом, катализатором развития и роста внутренних инвестиций. В особенности это относится к прямым инвестициям, так как с ними в Россию поступают не только деньги, но и многолетний опыт, накопленный компаниями-инвесторами на мировых рынках. Иностранные инвестиции могут также послужить для временного смягчения денежных затруднений правительства, хотя и путем роста внешнего долга, а значит роста зависимости страны. Наконец, их рост является неперенным спутником внедрения России в мировой цикл движения капитала и будет способствовать интеграции страны в мировое хозяйство, нахождению оптимального положения во всемирном разделении труда.

Деятельность всех сфер экономики и производственно-хозяйственная деятельность любого предприятия или организации постоянно связана с потребностью в инвестициях, необходимых для создания, расширения, реконструкции или технического перевооружения основного и связанного с ним оборотного капитала.

Рассматривая инвестиционные процессы, происходящие в настоящее время, необходимо также отметить роль государственной инвестиционной политики, основанной на экономической политике общества в целом. Государство стимулирует инвестиционную деятельность предприятий путем создания благоприятного инвестиционного климата в стране при помощи экономических рычагов воздействия и формирования организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности (рис. 1).

Таким образом, инвестиционная деятельность настоящее время становится значимой как для развития отдельного предприятия, так и для экономики в целом.



**Рис. 1. Место организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности**

Исследование механизмов функционирования инвестиционной деятельности промышленных предприятий позволяет сделать следующие выводы:

1. На большинстве исследуемых предприятий не обеспечивается должное качество управления инвестиционной деятельностью, не учитывается ее специфический характер, требующий применения современных принципов управления. Наряду с острой потребностью в инвестициях и потенциальными возможностями их осуществления на предприятиях наблюдается отсутствие эффективного организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности.

2. Сложившаяся на предприятиях система управления инвестиционной деятельностью является однобокой. Часто она касается только технологических этапов создания новых изделий, а именно: появления идеи, разработки эскизного проекта нового изделия, оценки возможности его изготовления на предприятии с технической и технологической точек зрения, технической подготовки производства, обеспечения процессов разработки и освоения в производстве (снабжение, организация работ, привлечение квалифицированного персонала) и т.п. С этими задачами система справляется достаточно хорошо. Но сегодня этого недостаточно. Первое, что должна обеспечивать система управления инвестициями - это решение вопроса об эф-

фективности инвестируемых средств с точки зрения доходности, захвата определенного сегмента рынка или любого другого финансово-экономического критерия. То есть перед включением в действие системы управления подготовкой производства должна заработать система разработки и оценки эффективности инвестиционного проекта в полном смысле этого слова. И даже после начала работ по освоению новых изделий, система оценки эффективности инвестиций должна продолжать действовать с целью непрерывного контроля за издержками и эффективностью.

3. Корректное технико-экономическое обоснование и финансовый анализ инвестиционных проектов не проводится на большинстве предприятий. Соответственно, последствия, в первую очередь финансовые, принятия инвестиционных решений остаются неизвестными. На значительной части промышленных предприятий нет рационально организованного учета расхода средств по инвестиционным проектам. Поэтому оценить эффективность инвестиций, используя общепринятые критерии эффективности (NPV, IRR, PI), представляется очень сложным. В лучшем случае, по имеющейся на предприятиях информации, можно сделать некоторые расчетно-экспертные оценки окупаемости вложений на подготовку производства отдельных изделий и производств, которые не в полной мере характеризуют эффективность инвестиций.

Таким образом, с высокой долей вероятности можно констатировать, что инвестиционная деятельность на промышленных предприятиях не является рационально управляемой. Система текущего управления не имеет стратегического и рыночного основания и построена в основном на опыте, интуиции и добросовестности отдельных специалистов.

На большинстве промышленных; предприятий, основная технологическая деятельность которых не связана непосредственно с реализацией проектов, сложившаяся система управления инвестиционными процессами мало изменилась за последние годы и, как правило, не отвечает сегодняшним требованиям и современным представлениям об управлении.

Наиболее характерными недостатками, на наш взгляд, для современных предприятий является следующие:

- в большинстве случаев отсутствие полноценной системы управления инвестициями, в лучшем случае чисто функциональный тип организации управления инвестиционными проектами, недостаточная координация и нечеткая ответственность за общие итоги их реализации;
- отсутствие единого порядка продвижения проектов по фазам инвестиционного цикла;
- решения по инвестициям принимаются в большинстве случаев без достаточной предварительной проработки;
- современные методы анализа эффективности используются при попытках получения внешних инвестиций и не рассматриваются как инструмент анализа и планирования всех инвестиционных проектов предприятия;
- нет четкой системы учета расходования инвестиционных ресурсов, детального учета "последствий" реализации инвестиционного проекта, что затрудняет анализ и оценку его после реализации;

- совокупность всех проектов предприятия не анализируется и не оптимизируется как единое целое.

Сложившийся механизм управления инвестиционной деятельностью предприятия недостаточно немного подкорректировать, назвав по-новому структурные подразделения и купив современное программное обеспечение. Он должен быть коренным образом перестроен, чтобы на деле обеспечивать оптимальную организацию управления инвестиционными проектами и расходования имеющихся ресурсов для достижения бизнес-целей предприятия.

Механизм управления инвестиционной деятельностью должен охватывать все этапы инвестиционного процесса, быть сбалансированным и подчиненным основной стратегической цели предприятия. Этот механизм не будет эффективным, если он сосредоточен на одном, пусть даже основном этапе - оценке эффективности проекта. Необходимо построить такой механизм управления, который позволит увязать между собой отдельные этапы инвестиционного процесса, будет работать на регулярной основе и позволит с максимальной эффективностью достигать поставленные перед предприятием цели.

Формирование такого механизма управления является проектом и, как и во всяком проекте, необходимо иметь четкую стратегию, которая включает в себя, во-первых, постановку цели, а во-вторых, выбор и обоснование механизма управления вплоть до перечня и последовательности конкретных шагов. Последовательность формирования должна включать в себя следующие этапы:

- составление детального списка функций (действий) по управлению инвестиционной деятельностью предприятия;
- четкое распределение функций между структурными подразделениями, выделение структурного подразделения, ответственного за планирование, анализ, координацию и контроль всех инвестиционных процессов;
- наделение структурных подразделений полномочиями, необходимыми для выполнения порученных функций;
- разработка системы мотиваций;
- разработка и утверждение порядка продвижения проектов по фазам инвестиционного цикла, содержания информации, необходимой на каждом этапе для принятия решения;
- определение порядка контроля, периодичности и содержания контрольной информации.

Анализ методов формирования организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности в ряде промышленных предприятий показали, что данная система имеет следующие недостатки:

- отсутствие полноценной системы управления инвестиционной деятельностью, использование в основном имеет линейно-функциональной структуры управления инвестициями, недостаточная координация и нечеткая ответственность за конечные результаты реализации проектов;
- отсутствие единой системы показателей оценки эффективности инвестиционной деятельности, позволяющей своевременно выявлять недостатки системы управления инвестициями;

- при разработке инвестиционных программ не учитываются инвестиционные возможности предприятия;
- отсутствие процессного подхода к порядку продвижения проектов по фазам инвестиционного цикла;
- принятие решений по инвестициям в большинстве случаев без достаточной предварительной проработки;
- отсутствие эффективной системы мониторинга инвестиционных проектов;
- несогласованность системы учета показателей реализации инвестиционных проектов с расчетными показателями эффективности инвестиционного проекта, полученными при его разработке;
- совокупность всех проектов предприятия не анализируется и не оптимизируется как единое целое.

Таким образом, разработка эффективного организационно-экономического механизма должна являться одной из первоочередных задач в рамках системы управления инвестиционной деятельностью предприятия.

Каждое предприятие, разрабатывая свой организационно-экономический механизм инвестиционной деятельности, также должно рассматривать систему показателей, позволяющих выявить эффективность его функционирования. По нашему мнению, такое возможно на основе различных моделей, имитирующих представленную систему.

В настоящее время не существует единых методических основ формирования показателей эффективности организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности. То есть не существует совокупности методов (способов, приемов) и правил их применения по решению задач, определяемых сущностью и функциями представленной категории. Показатели, определяющие эффективность инвестиционной сферы, в основном рассматривают эффективность реализации инвестиционного проекта.

Агрегированный показатель эффективности инвестиционной деятельности за определенный период времени определяется по формуле:

$$\text{Э}_{ИД} = \frac{P_{ИД}}{I},$$

где  $\text{Э}_{ИД}$  - эффективность инвестиционной деятельности;

$P_{ИД}$  - результат инвестиционной деятельности (чистая прибыль);

$I$  - инвестиции, реализованные в данном периоде.

Сопоставление показателей экономической эффективности предприятия в развитии с их базисным уровнем дает характеристику степени продвижения предприятия, его действительную стоимость на конкурентном рынке.

Далее необходимо решить следующий вопрос, чем эффективность инвестиционной деятельности отличается от эффективности организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности.

Инвестиционная деятельность представляет собой последовательность действий хозяйствующего субъекта по привлечению и реализации инвестиций, направленных на получение эффективного конечного результата. А организационно-

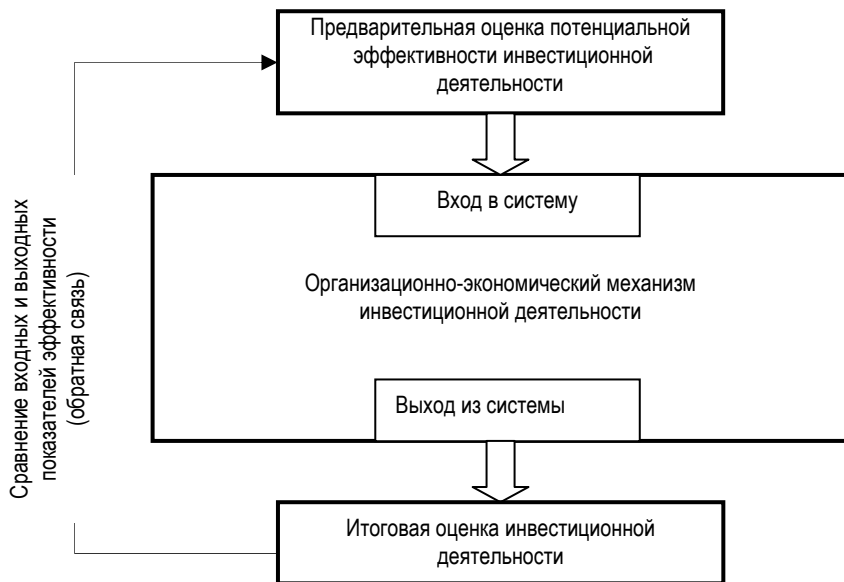
экономический механизм инвестиционной деятельности представляет собой систему, которая приводит в движение инвестиционную деятельность. То есть включает в себя совокупность организационно-экономических форм и методов, инструментов и рычагов воздействия на инвестиционную деятельность. Обобщив это, можно сказать, что эффективность инвестиционной деятельности предприятия и есть результат правильной работы организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности.

Совокупность элементов организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности позволяет нам построить интегральную модель необходимую для анализа эффективности представленной системы.

Анализ функционирования элементов организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности позволяет выявить следующий принцип оценки его эффективности: так как организационно-экономический механизм функционирует как система, то есть имеет входное и выходное звено, то и оценка показателей эффективности должна осуществляться на основе системного анализа.

В соответствии с этим утверждением можно рассмотреть схему оценки эффективности организационно-экономического механизма (рис. 2). Представленный на схеме принцип оценки должен рассматриваться с двух позиций:

1. Оценка потенциальной эффективности функционирования организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности (на входе в систему);
2. Оценка итоговой эффективности результатов работы организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности (на выходе из системы).



**Рис. 2. Схема оценки эффективности функционирования организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности**

Для каждой позиции необходимо рассмотреть свой комплекс показателей, характеризующих потенциальную и итоговую эффективность.

Результат работы любого механизма оценивается на основе эффективности использования его производительных возможностей. Исходя из этого можно вывести, что обобщающим показателем эффективности организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности, по нашему мнению, будет являться оценка степени использования инвестиционных возможностей промышленного предприятия.

Инвестиционные возможности предприятия представляют собой располагаемую, в определенный период времени, сумму инвестиционных ресурсов, необходимых для реализации инвестиционных проектов (программ). При этом, исходя из теории производственных возможностей, необходимо опираться на метод альтернативной стоимости.

С точки зрения экономической теории любая экономическая система функционирует эффективно, если использует свои возможности на полную мощность. Таким образом, мы предлагаем использовать для оценки эффективности инвестиционной деятельности предприятия показатель использования его инвестиционных возможностей:

$$\text{Э}_{ИД} = \frac{I_P}{I_B} \cdot 100\% ,$$

где  $I_P$  - реализованные инвестиции;  
 $I_B$  - инвестиционные возможности.

Критерий оценки показателя

$$\text{Э}_{ИД} \rightarrow 1 \text{ или } 100\% .$$

Представленный критерий основан на том, что инвестиционные возможности предприятия считаются полностью реализованными при равенстве использованных инвестиционных ресурсов и инвестиционных возможностей.

**Л.П. Бажуткина, М.Ю. Качмазова,  
И.А. Наугольнова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Современное предприятие следует рассматривать в единстве экономической и организационной подсистем как целостную совокупность, выступающую одновременно в качестве и объекта экономического воздействия (управления) и самостоятельного субъекта экономических отношений. Таким образом, анализ организационно-экономической модели предприятия, функционирующего в условиях перехода к

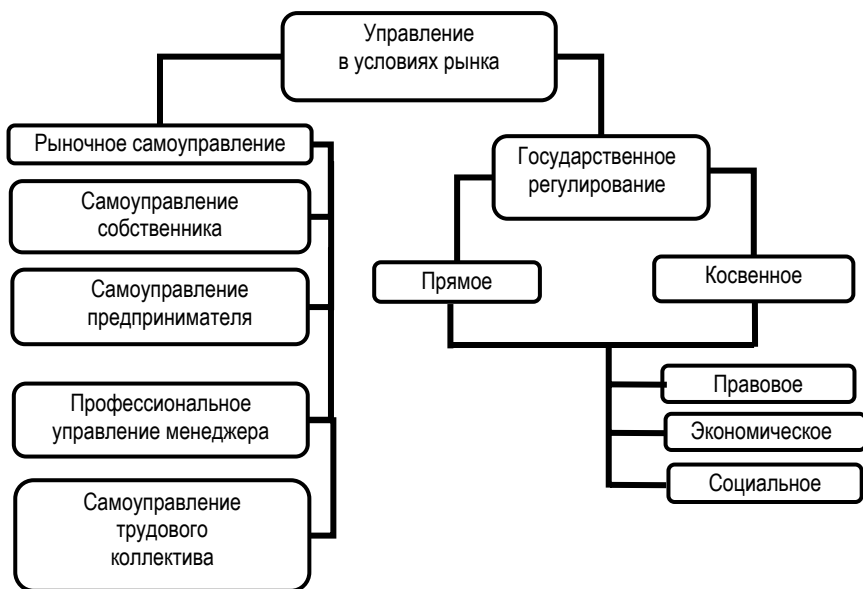
рынку, построенной на логической основе позволяет рассматривать его как самостоятельный социально-экономический институт в системе общественных отношений.

Исследование теоретических аспектов системы управления промышленными предприятиями также требует применения экономического и организационного подходов в методологии системного анализа.

В экономическом анализе системы управления предприятиями следует учитывать макро- и микроуровни рыночного управления. В системе управления промышленностью, например, можно выделить систему управления промышленными предприятиями на микроэкономическом уровне, или систему самоуправления предприятий.

На макроэкономическом уровне формируется система рыночного управления всем сектором промышленных предприятий. Обе системы являются подсистемами единой системы управления рыночной экономикой в рамках государства и взаимодействуют между собой и окружающей средой как ее элементы. Применение организационного подхода требует, прежде всего, исследования основных элементов системы управления. Анализу подлежат субъект управления (управляющая система) и объект управления (управляемая) система, а также среда их взаимодействия.

Как нам представляется, первоочередное внимание следует уделить окружающей среде и субъекту управления. Это вызвано тем, что на практике имеет место совпадение объекта управления на микро- и макроэкономическом уровнях хозяйственной системы.



**Рис. Система управления рыночной экономикой**

Таким объектом на микроэкономическом уровне является предприятие, а на макроэкономическом уровне как отдельно взятое предприятие, так и их совокуп-



ность. Автор разделяет мнение тех экономистов, которые считают, что система управления рыночной экономикой включает подсистему рыночного самоуправления и подсистему государственного регулирования.

Как видно из рисунка, в рамках общей системы управления экономикой имеются две организационные подсистемы. Подсистема рыночного самоуправления экономических субъектов включает в качестве субъектов управления "собственника, предпринимателя, менеджера, трудовой коллектив". Деление субъектов рыночного хозяйства в рамках новой социальной стратификации требует не только микроэкономического, но и народнохозяйственного согласования их интересов как в экономическом, так и в социальном плане.

Инструментом такого согласования со стороны государства является, например, выработка целенаправленной экономической политики, учитывающей потребности эффективного развития всех уровней экономики. В этих же целях в организационном плане в общей системе управления создается подсистема государственного регулирования экономики.

Итак, двойственность экономического поведения предприятия на микроэкономическом уровне определена его позициями как объекта управления. С другой стороны она определяется его организационными полномочиями как субъекта предпринимательства в системе рыночных отношений. Прежде всего, предприятие выступает в качестве самостоятельного субъекта управления собственной деятельностью, имеющимися у него ресурсами и организует в этих целях систему внутреннего управления.

Предприятие создает внешнюю систему согласования и координации своей деятельности с другими субъектами рынка. В этих целях предприятие использует как экономический, так и организационный механизмы, как составные элементы системы его самоуправления.

Система управления предприятием на микроуровне экономики или система его рыночного самоуправления, может быть представлена в виде интегральной модели, включающей экономическую и организационную составляющие.

С точки зрения применения обоснованных методологических подходов к исследованию системы управления промышленными предприятиями прежде всего, требуется определение границ системы, всех ее элементов, свойств и взаимосвязей.

Классификационными признаками всякой системы, как известно, являются сложность, иерархичность, целесообразность функционирования, устойчивость, эмерджентность и т.д. Требование эмерджентности, или закономерности целостности системы, предполагает, что, во-первых, свойства системы как целого не являются суммой свойств элементов или ее частей; а во-вторых, свойства системы (целого), зависят от свойств элементов (частей). Важно подчеркнуть значимость и второй стороны закономерности целостности, а именно зависимость целого, например, предприятия или управления, от свойств его частей. Одним из свойств целостности является наличие цели, что характеризует любую систему, которая создается для выполнения определенной цели. Как отмечается в литературе, отображение объекта в виде системы, в силу закономерности целостности, подразумевает качественные изменения при переходе от системы к элементам и при объединении элементов в

систему. Данные изменения могут проявляться на любом уровне расчленения системы. В связи с этим объект или процесс, для изучения которого невозможно сразу определить математическую модель, требующую выявления точных взаимоотношений между элементами системы, может быть представлен хотя бы структурой, на что указывал А.А. Богданов.

С помощью понятий "система" и "структура" возможно отображение проблемных ситуаций с неопределенностью, расчленяя последнюю на более "мелкие". В ряде случаев это позволяет выявить причины качественных изменений при формировании целого из частей. Кроме того, устанавливая причинно-следственные связи различного рода между частями, частью и целым, причинно-следственной обусловленности целого средой, можно анализировать причины возникновения целостности. Требование иерархичности является вторым важнейшим системообразующим признаком. Во всех системах, в том числе в социально-экономических, можно проследить особенности иерархических структур. Они наблюдаются, например, при управлении предприятием, ассоциацией, государством и международным сообществом. Именно иерархическое представление о системе позволяет понять феномен ее сложности.

Одной из особенностей применения в системном анализе свойств иерархичности являются требования закономерности коммуникативности. Они проявляются как между системой и ее окружением, так и между уровнями иерархии исследуемой системы. При этом каждый из уровней иерархической упорядоченности имеет сложные отношения с вышележащим и нижележащим уровнями. Можно отметить, что конкретизация иерархичности позволяет объяснить неоднородность применения в сложных системах понятий "цель" и "средства", "система" и "подсистема", как это нередко бывает на практике. Другая особенность иерархичности как закономерности, состоит в том, что закономерность целостности проявляется на каждом уровне иерархии. Каждый подчиненный член иерархии приобретает новые свойства, которые отсутствуют у него в изолированном состоянии. Эта особенность позволяет с помощью иерархических представлений исследовать системы и проблемы с неопределенностью.

Кроме того, в силу закономерности целостности, одна и та же система может быть представлена разными иерархическими структурами. Это связано как с целями, так и с другими факторами, в частности с субъективным фактором, оказывающим влияние на формирование целей. Поэтому на этапе структуризации системы или ее цели, необходимо рассматривать возможные альтернативные варианты. Требование "историчности", признак системности, который является не менее значимым, как это уже неоднократно подчеркивалось автором. Любая система не только функционирует, но и развивается, а значит не остается неизменной в течение своего жизненного цикла. Даже для конкретных организаций трудно определить периоды перехода от одной стадии к другой, тем более это сложно сделать для анализируемых явлений и процессов. Поэтому время является характеристикой для любой системы, являясь такой же объективной закономерностью как целостность, иерархическая упорядоченность и т.д. Требование "необходимого разнообразия системы" - свойство, которое вызвано действием названного выше организационного закона "необходимого разнообразия".

При этом разнообразие управляющей системы должно быть больше (или по крайней мере равно) разнообразию управляемого объекта или процесса. Например, при совершенствовании системы управления предприятиями применение этого закона помогает вскрыть причины и выявить резервы повышения эффективности управления. В частности, создавая более эффективную управленческую систему необходимо обеспечить ее большее разнообразие по сравнению с решаемой проблемой. Все рассмотренные выше свойства и закономерности системности объективно выдвигают проблему сочетания механизмов регулирования и саморегулирования предприятий в системе их рыночного управления.

В ходе анализа закономерностей и особенностей управления предприятием надо учитывать всю сложность технологических, организационных и экономических взаимосвязей между элементами систем и подсистем.

По нашему мнению, к принципиальным особенностям нового управления экономикой следует отнести появление двух четко выраженных подсистем управления промышленными предприятиями: подсистемы государственного регулирования и подсистемы самоуправления экономических субъектов. Их формирование тоже должно проводиться на системной основе, так как понятие подсистемы относительно по своему значению, поэтому целесообразно провести анализ соответствия принципам системности и для каждой из подсистем рыночного управления.

Так как любое предприятие представляет собой сложную систему, то целесообразно обратиться к ряду присущих им закономерностей системного характера, акцентирующих внимание на сущность связей целого и его частей. Применение принципов системности к предприятию как самоуправляющейся организации требует, чтобы оно формировалось как единая целостность, завершенность, относительная замкнутость. При этом свою внутреннюю организацию образуют именно эти, взаимосвязанные и взаимообусловленные элементы. В новых условиях системными принципами деятельности предприятия должны стать именно - самоорганизация, самоокупаемость, самофинансирование и самоуправление. В связи с такой постановкой вопроса предприятие необходимо расчленить на две составляющие: управляющую и управляемую системы, а затем оценить свойства каждой из них в целях выяснения степени их влияния на эффективность управления. Обе системы взаимодействуют между собой как части целого на основе прямых и обратных связей. Каждая из них содержит общие для всех систем свойства, однако, имеет присущие только ей характерные черты. В качестве управляемого объекта может быть рассмотрено предприятие в целом, т.е. его ресурсы и функции; или совокупность цехов, участков, бригад, служб, работников, - т.е. производственный потенциал.

Исключительно важное значение для поддержания управляемой системы (предприятия) в устойчивом состоянии имеет взаимодействие ее отдельных структурных составляющих. Это требование вытекает из сложности системы, иерархичности строения, эмерджентных свойств частей, целесообразности функционирования каждой части. В случае недостаточно четкого взаимодействия структурных частей происходит ослабление и разрыв внутренних связей, что выводит систему из состояния устойчивости. С другой стороны структурные части неразрывно связаны с различными областями внешней среды, в которой имеет место разное развитие

рыночных отношений. Разное развитие и разное влияние этих областей на структурные части, в конечном счете, приводит к постоянной потере равновесия и системы в целом. Поэтому еще одним требованием к управлению предприятием, является необходимость в его рамках систематической деятельности по совершенствованию организации внутрисистемных связей. Упорядочение организационной структуры преследует разнообразные цели. Прежде всего, укрепление внутренних связей само по себе имеет исключительно важное значение для обеспечения целостности системы. Не менее важно ограничить взаимодействие всех частей системы с внешней средой.

По нашему мнению, основное требование, предъявляемое к субъекту управления или управляющей системе, состоит в потребности утверждения нового предприятия, адекватного рыночным экономическим отношениям. Оно выражается, прежде всего, в создании условий для полного проявления экономической и организационной обособленности и самостоятельности предприятия в рыночных условиях. Это должно найти выражение в самостоятельном определении производственных программ; в полном покрытии всех его расходов производства доходами, полученными от реализации продукции; увеличении его собственных накоплений для роста производства; договорном характере связей предприятия со всеми партнерами, включая государство и т.д.

Все это потребовало реорганизации всех действовавших ранее форм экономических отношений, включая правовую регламентацию предприятия как юридического лица, субъекта собственности и предпринимательской деятельности; установление новых форм, самого механизма отношений между предприятиями; использование политики ценообразования. Одновременно внутри самого предприятия началась перестройка организационной системы и, в первую очередь, организационной структуры управления. Потребовали закрепления новые формы распределения доходов; организации заработной платы, системы учета и т.д. Однако многие факты свидетельствуют о несовершенстве системы самоуправления предприятий, или управляющей системы на микроуровне экономики. К примеру, важным инструментом самоуправления рыночных предприятий является самостоятельность планирования на основе прогнозно-программных оценок. Однако предприятия оказались не готовы к его использованию в том объеме, как это свойственно, например, многим западноевропейским промышленным компаниям.

Важное значение для практики имеет точное определение места предприятия в рыночном хозяйстве, его связи с государством и другими предприятиями. Организация этих связей предопределяет, что будет подано на входе и получено на выходе. В наших условиях существенное значение имеет создание условий для устойчивости и приспособляемости системы путем развития информационной основы и обратных связей. Они создают системе возможности саморегулирования. В связи с этим большое практическое значение имеет разработка организационно-управленческой и экономико-технологической структур предприятия на основе соответствующих моделей. Например, логико-экономические модели используются для словесного описания структуры и взаимосвязей элементов изучаемой системы.

Статистико-экономические модели предназначены для фиксирования качественных характеристик элементов системы и их взаимосвязи на языке экономических

и, отражающих эти взаимосвязи, математических формул. Среди статистико-экономических моделей используются преимущественно так называемые детерминированные модели, в которых связи между переменными жестко фиксированы. В литературе по экономике часто подчеркивается, что предприятие, действующее как самоуправляющаяся система функционирует на принципах "черного ящика". В соответствии с указанными принципами на входе в систему вводятся определенные элементы, а на выходе получаются желаемые результаты. При обеих формах государство имеет отношение к формированию показателей и общих условий функционирования предприятия на входе и выходе его как системы. Однако разница состоит в том, что в первом случае они устанавливаются как обязательные, а во втором как информация, с которой предприятие согласовывает свои действия.

Таким образом, анализ соответствия требованиям системности существующего управления промышленными предприятиями, проведенный с методологической точки зрения, не позволяет утверждать, что оно уже обладает необходимыми системными свойствами.

**О.В. Баканач, Н.В. Проскурина**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА КАНОНИЧЕСКИХ КОРРЕЛЯЦИЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОБОРОТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Для анализа связей между массовыми общественными явлениями и процессами в случае, когда рассматриваются несколько независимых переменных и несколько результативных показателей, применяется метод канонических корреляций. Данный метод является вариантом распространения парной корреляции на случай двух многомерных величин. Канонический корреляционный анализ используется для поиска максимальных корреляционных связей между факторными и результативными переменными, причем при его применении не требуется подтверждения отсутствия корреляции как в группе зависимых переменных, так и в группе независимых переменных. Взаимосвязи определяются при помощи канонических величин, исчисленных как линейные комбинации исходных признаков таким образом, чтобы их координаты непосредственно указывали значение корреляции. Канонические корреляции всегда положительны, их основные свойства совпадают со свойствами множественных коэффициентов корреляции. Интерпретируются такие канонические переменные, которые соответствуют значимым каноническим корреляциям.

Канонический анализ позволяет получить ранжированные последовательности канонических переменных при стандартизации исходных данных. Отсев несущественных переменных осуществляется на основе многошаговой процедуры, при которой на каждом шаге отбрасывается только одна переменная, наименее существен-

ная в исходной последовательности. Эта процедура учитывает всю сложность структуры связей как внутри групп признаков, так и между этими группами.

Реализация метода осуществляется с помощью пакета прикладных программ "Statistica" в модуле "Дискриминантный анализ" (процедура "Канонические корреляции").

Для определения взаимосвязей между множествами переменных суммируются наблюдаемые значения по каждой совокупности факторов, присваивая переменным "собственные" весовые значения для обеспечения максимальной коррелированности двух множеств (так как на определенную переменную первой группы может оказывать существенное влияние один из факторов второй совокупности при совершенном "безразличии" другого фактора из этого же множества).

После определения по данным факторам канонических переменных (взвешенных сумм) между ними рассчитывается корреляция. Две взвешенные суммы (по одной на каждое множество) представляют собой канонический корень.

При исследовании зависимости между показателями, характеризующими оборот розничной торговли по регионам Российской Федерации, были получены следующие критерии значимости канонических корней (табл. 1).

**Таблица 1**

**Критерии значимости канонических корней**

Корни исключенные	Критерий хи-квадрат с послед. исключ. корнями					
	Собств. значения	Канонич. R	Лямбда Уилкса	Хи-квадрат	Ст.св	р-уров.
0	2,8664	0,8610	0,1087	153,1053	10	0,00000
1	1,3788	0,7613	0,4203	59,7946	4	0,00000

По результатам, представленным в табл. 1, можно сделать вывод о том, что обе дискриминантные функции статистически значимы.

Исходные и стандартизованные коэффициенты дискриминантных функций для каждой факторной переменной, которые могут быть использованы для вычисления значений канонических переменных для каждого наблюдения каждой дискриминантной функции, показаны в табл. 2.

**Таблица 2**

**Исходные и стандартизованные значения коэффициентов канонических функций**

Переменные	Исходные коэффициенты для канонических переменных		Стандартизованные коэффициенты для канонических переменных	
	Root 1	Root 2	Root 1	Root 2
$x_{12}$	0,0001	-0,0003	0,4340	-0,8082
$x_1$	0,0201	-0,1539	0,0864	-0,6598
$x_7$	0,0493	0,0393	0,4228	0,3371
$x_3$	0,2089	-0,0680	0,5604	-0,1826
$x_{13}$	-0,0222	-0,1015	-0,1184	-0,5412
Constant	-15,6138	6,5063		
Eigenval	2,8664	1,3788	2,8664	1,3788
Cum.Prop	0,6752	1,0000	0,6752	1,0000

Сравнив стандартизованные коэффициенты дискриминантных функций, можно сделать вывод, что наибольший вклад в дискриминантную функцию 1 (Root 1) вносит переменная "удельный вес экономически активного населения" ( $x_3$ ), в дискриминантную функцию 2 (Root 2) - "среднедушевые доходы" ( $x_{12}$ ), "уровень безработицы" ( $x_1$ ) и "удельный вес населения с доходами ниже прожиточного минимума" ( $x_{13}$ ). Функция 1 ответственна за 67,5% объясненной дисперсии, т.е. 32,5% всей дискриминирующей мощности определяется этой функцией.

На следующем этапе анализа определяется факторная структура коррелирующих переменных. В табл. 3 приведены объединенные внутригрупповые корреляции переменных с соответствующими дискриминантными функциями. Эти корреляции называют структурными коэффициентами, которые используются для содержательной интерпретации функций, в отличие от коэффициентов дискриминантной функции, которые обозначают вклад каждой переменной в функции.

**Таблица 3**

**Матрица факторной структуры коррелирующих переменных - канонических корней**

Переменные	Корень 1	Корень 2
$x_{12}$	0,7013	-0,3926
$x_1$	-0,4000	-0,5729
$x_7$	0,6547	0,3023
$x_3$	0,7251	0,0794
$x_{13}$	-0,3963	-0,4016

Результаты анализа показывают, что у переменных "среднедушевые денежные доходы населения в месяц" ( $x_{12}$ ), "удельный вес городского населения в общей численности населения" ( $x_7$ ) и "удельный вес экономически активного населения в общей численности населения" ( $x_3$ ) наибольшие корреляции с дискриминантной функцией 1, у переменной "уровень безработицы" ( $x_1$ ) - наибольшая корреляция с дискриминантной функцией 2.

Средние значения для дискриминантных функций позволяют определить группы, лучше всего идентифицируемые конкретной дискриминантной функцией. Так, дискриминантная функция 1 идентифицирует в основном регионы с высокими значениями показателей, оказывающих влияние на оборот розничной торговли на душу населения, а дискриминантная функция 2 - группу с низкими значениями показателей, оказывающих влияние на результативный показатель, однако дискриминантная функция 2 определяет 35,1% дискриминирующей мощности.

Наглядное представление о результатах распределения наблюдений по группам дает диаграмма рассеяния для канонических значений для пар дискриминантных функций, которая отражает, что регионы, принадлежащие одинаковым группам, локализованы в определенных областях плоскости, при этом расстояния между цен-

троидами групп с низкими и средними значениями меньше, чем расстояния между центроидами групп с высокими значениями и группами с низкими и средними значениями. Следовательно, группы с низкими и средними значениями более схожи между собой, а группа с высокими значениями отличается от этих групп.

Полученная при помощи метода канонического анализа максимально информативная система исходных признаков и показателей может служить основой для дальнейших исследований с использованием других методов многомерного статистического анализа.

**А.М. Бибиков, В.А. Михеев**

*Самарский государственный аэрокосмический  
университет им. акад. С.П. Королева*

**В.Г. Уланов**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **О НЕКОТОРЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВУЗОВСКОЙ НАУКИ С ПРОИЗВОДСТВОМ**

В России переход к рыночной экономике создал для вузовской и отраслевой науки, как новые возможности, так и новые трудности в решении стоящих перед ней задач.

На прошлом, которое во многом определило сегодняшнее положение в машиностроении, вообще и в литейном производстве, в частности, оставили след и гонка вооружений и плановая социалистическая экономика. Результат - прекрасная теоретическая база, высокий уровень материаловедческих, технологических и конструкторских разработок, что обеспечивает необходимые характеристики продукции военно-промышленного комплекса (ВПК), имея вместе с тем современный уровень коммерциализации этих достижений, то есть степень доведения технических решений до гражданского промышленного производства, на отметке, близкой к нулевой. При этом - огромный провал в производстве современного оборудования, необходимого для реализации достижений ученых и инженеров в широких промышленных масштабах.

В недалеком прошлом вопросами реконструкции действующих производств или созданием новых занимались отраслевые научно-исследовательские, проектно-технологические, проектные институты. Существовал определенный порядок подготовки документации - от обоснования инвестиций и разработки проектной технологии до составления проекта цеха или участка.

Сегодня бытует мнение, что это лишнее бумаготворчество и трата денег, хотя за рубежом достаточно лишь разработать подробный бизнес-план.

Можно обоснование инвестиций называть бизнес-планом, проектный техпроцесс заменить техническим заданием для поставщика оборудования.



Можно сократить количество документации, но суть подготовки нового производства это не меняет. Круг вопросов, на которые следует ответить технологу, конструктору, экономисту, остается постоянным, как не назови документы, в которые будут внесены ответы на них.

В любом случае необходим анализ номенклатуры отливок и объемов их производства, без чего невозможно правильно выбрать оптимальный способ изготовления и состав основного и вспомогательного оборудования, его производительность и количество. Так или иначе, необходимо разработать технологическую планировку цеха или участка, схему грузопотоков, без чего невозможно оценить работоспособность, рентабельность и экологическую безопасность будущего производства.

Кто должен выполнять в настоящее время эту непростую работу? На предприятиях технологические службы резко сокращены, или их не стало совсем. За последние годы также произошло свертывание и ликвидация крупных отраслевых научно-исследовательских институтов. Например, только в Самаре к ним можно отнести: Самарский филиал института авиационных материалов (ВИАМ), филиал научно-исследовательского института авиационных технологий (НИАТ), проектный институт "Гипроавиопром" (ГАП) и ряд других институтов. По этой причине за время так называемой "перестройки" опытные конструкторы, технологи были потеряны. Создалась ситуация, когда разработкой современных экономичных технологий и организацией умного производства стало некому заниматься.

Анализ сегодняшней ситуации науки и производства показывает, что в современных условиях роль координатора при разработке и внедрении современных технологий могут взять на себя вузы. В них сохранились высококвалифицированные кадры, например по литейно-металлургическим специальностям, которые могут решать задачи по разработке новых технологических вопросов и развитию производства. На них может быть возложена конструкторская, технологическая и внедренческая работа по освоению новых процессов, модернизации и созданию новых производств. На вузы возлагается задача анализа номенклатуры изделий и их объемов производства и технологическое сопровождение.

Такое решение задач в г. Самаре по вопросам литейно-металлургического комплекса посылить специалистам Самарского государственного аэрокосмического университета имени С.П. Королева (кафедра "Технология металлов и авиационных материалов"), Самарского государственного технического университета (кафедра "Технологии литейных процессов").

В настоящее время проводится определенная работа по освоению новых технологий в производстве аэрокосмическим университетом. Создается совместное литейно-металлургическое производство с ОАО "Самарское производственно-ремонтное предприятие по производству трубных заготовок из немагнитных высоколегированных сталей методом полунепрерывного литья в водоохлаждаемый кристаллизатор". Оказывается конструкторско-технологическая помощь в создании литейного участка и освоении процессов литья заготовок на ООО "Самарский завод нефтяного резервуарного оборудования".

Специалисты СГАУ в своей научно-производственной деятельности определили следующие направления.

1. Управление структурообразованием и свойствами в литых заготовках в электромагнитных полях малой мощности. Обеспечивается мелкая структура, повышается плотность отливок, улучшаются физико-механические свойства металла.

2. Применение компьютерной программы для прогнозирования физических и механических свойств сплавов на основе металлов и создание грамотной технологии.

3. Внедрение новых раскислителей-модификаторов для литья, с целью сокращения расхода раскислителей, измельчения структуры и повышения плотности отливок.

4. Освоение метода полунепрерывного литья в водоохлаждаемый кристаллизатор трубных и сплошных заготовок из сталей, чугунов и цветных сплавов. Достигается исключение усадочной и газовой пористости, получение плотной структуры.

5. Освоение технологии непрерывного литья с использованием капиллярного эффекта при производстве сложных тонкостенных заготовок по поперечному сечению протяженных заготовок из сплавов на основе алюминия, в том числе листовых, с толщиной стенки от 0,5 мм.

6. Внедрение технологии производства цепей для цементной промышленности.

Таким образом, интересные идеи, разрабатываемые вузовской наукой, при определенных условиях финансирования могут реализовываться на производственных предприятиях. Это позволит предприятиям совместно с вузовской наукой решать крупные научно-технические задачи, востребованные производством.

**Т.П. Бойко**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ И СКЛАДСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ОАО "АВТОВАЗ"**

Для функционирования любого предприятия машиностроения необходимы материалы, посредством обработки которых будет получена продукция, и комплектующие, используемые в процессе сборки готовых изделий (цеха или подразделения предприятия), и соответственно, должны существовать такие службы и подразделения предприятия, которые обеспечивали бы ими все цеха предприятия вовремя, с регулярной и требуемой периодичностью. Без четко организованной системы таких служб на предприятии попросту невозможен процесс производства, и уж тем более, получения прибыли. Это является причинами того, что отделы снабжения всегда играют одну из главенствующих ролей в структуре предприятия. Следовательно, рациональная и правильная организация процессов определения потребности отдельных цехов и предприятия в целом в материалах и комплектующих, а так же процесса их доставки - превалирующая задача рациональной организации производства.

Деятельность отделов снабжения немислима без складского хозяйства. Для промышленных предприятий склады - аккумуляторы резервов материальных ресур-

сов, необходимых для компенсации колебаний объемов поставок, а так же синхронизации скоростей потоков товаров в системах продвижения от поставщика к цехам производителям в технологических производственных системах.

Материально-техническое снабжение представляет собой вид коммерческой деятельности по обеспечению материально-техническими ресурсами процесса производства, осуществляемой, как правило, до начала производства. Основная цель материально-технического обеспечения - доведение материальных ресурсов до конкретных производственных предприятий, в заранее определенное договором место потребления.

Механосборочное производство - одно из основных структурных подразделений дирекции по производству Волжского автомобильного завода с поточно-массовым характером производства. В МСП производятся:

- механическая обработка деталей из чугунного и алюминиевого литья, поковок и проката;
- сварка деталей мелкой и средней штамповки;
- окраска методами электростатическим, анафореза, облива;
- обработка деталей с применением процессов твердого хромирования, молибдирования, алоденизации;
- термическая и химико-термическая обработка (газовая цементация, нитроцементация, ионное азотирование, кратковременное газовое азотирование) деталей кузова, двигателя, коробки перемены передач, шасси;
- входной контроль металла, материалов и комплектующих, поступающих от внешних поставщиков;
- сборка и испытание двигателей, коробок перемены передач, задних мостов и других узлов для сборки автомобилей.

В процессе материально-технического обеспечения МСП выполняет следующие функции:

- рассчитывает потребность МСП в ТМЦ под выпуск продукции;
- анализирует состояние запасов ТМЦ на складах МСП;
- анализирует расход ТМЦ в соответствии с утвержденными нормативами расхода;
- анализирует финансовые затраты МСП на ТМЦ;
- согласовывает в установленном в ОАО "АВТОВАЗ" порядке договоры и заказы на поставку ТМЦ;
- акцептует счета на предмет соответствия отгрузочных документов заказанным ТМЦ и факту поставки;
- обеспечивает приемку, входной контроль поступающих ТМЦ от внешних поставщиков, учет и передачу их в производство;
- готовит материалы для ведения претензионной работы с поставщиками ТМЦ и передает их в функциональные подразделения ОАО "АВТОВАЗ" по принадлежности.

Анализ состояния МТС и складского обслуживания в МСП ОАО "АВТОВАЗ" за 2006-2008 гг. позволил выявить следующее:

- 1) С начала года запасы оборотных средств снижены по факту на 30 353 тыс. руб., при годовом контрольном задании 82 714 тыс. руб. запасы выросли на 52 361 тыс. руб. Отклонение от плана составило: за месяц - 52 361 тыс. руб., за 12 мес. - 149 тыс. руб.

2) Согласно графику снижения норм и нормативов запасов оборотных средств МСП в 2007 г. для ОЭТС на 1 января 2008 г. планировался период оборачиваемости 233,00 кал. дн., по факту - 159,40 кал. дней. Данный показатель был выполнен.

Фактические остатки ОС складов ОЭТС на 1 января 2008 г. составили 70 762,8 тыс. руб., что меньше на 8 704,5 т.р. относительно 1 января 2006 г. и на 2974,0 тыс. руб. относительно 1 января 2007 г.

Нормируемый запас складов должен обеспечивать оперативный ремонт, не приводящий к длительному простоям оборудования. Необходимо учитывать отсутствие на складах з/ч новой номенклатуры для оборудования под проекты выпуска автомобилей ВАЗ 2123 и 1118, закупленного в последние годы.

В связи с тем, что существующие методики расчета норматива складов основаны только на имеющихся запасах и ежемесячном расходе з/ч, приход новой номенклатуры запчастей для нового оборудования не учитывается.

Таким образом, с учетом того, что срок закупки з/ч в МСП в настоящее время составляет до одного года, дальнейшее сокращение запасов оборотных средств невозможно, так как может сказаться на увеличении простоя оборудования в ремонте в условиях увеличивающейся интенсивности его эксплуатации и существующей системы.

С целью повышения эффективности МТС и складского обслуживания, которые отдел МТС на предприятии проводил следующие мероприятия в течение 2007 г.:

- при годовом контрольном задании 82 714 тыс. руб. согласно "Графика доведения запасов оборотных средств до нормы в 2007 году" в производстве были наработаны и утверждены мероприятия по совершенствованию системы управления оборотными средствами в 2007 г. на сумму 44,0 млн. руб.;

- велась работа по автоматизации складов. По состоянию на 31 декабря 2007 г. в производстве насчитывается 144 963 позиций, в том числе 149 459 позиций - механизированных (99,0%); 1504 позиций - на ручном учете (1,0%);

- производством были подготовлены уточненные перечни уникальных ТМЦ на сумму 202 833 (тыс. руб.), в том числе: литье, поковки, штамповки 923 тыс. руб., материалы по номенклатуре Метснаба 7301 тыс. руб., оснастка, з/ч к оснастке 52 347 тыс. руб., инструмент покупной 94 728 тыс. руб., инструмент собств. изготовления 48 534 тыс. руб.;

- по итогам инвентаризации в производстве были выявлены залежалые и неиспользуемые ТМЦ на сумму 29 427 286,10 руб. согласно процедуре управления 61.10208.026-2004 53 "Выявление, перевод неиспользуемых ТМЦ в неликвидные оборотные средства и их дальнейшее использование";

- в производстве был проведен мониторинг функционирования системы обеспечения покупным инструментом, который показал, что поступление инструментария в производство осуществляется неритмично. Подготовлено служебное письмо в ИП и ДпЗ о необходимости выполнения пунктов инструкции 37.101.5575-2006 "Обеспечение покупным инструментом подразделений ОАО "АВТОВАЗ", что позволило оптимизировать запасы на складах, снизить риски в обеспечении инструментом, и сократить сроки поставок.

Чтобы повысить эффективность складского обслуживания, МСП использует следующие способы:

- проработка и вовлечение в оборот запчастей, находящихся на складах отдела без движения более 48 месяцев;

- использование аналогов з/ч из сверхнормативных запасов взамен вышедших из строя;
- подготовка перечней уникальных запчастей, предназначенных для бездублированного оборудования на весь период его эксплуатации при поступлении з/ч новой номенклатуры.

Исходя из анализа данных МСП ОАО "АВТОВАЗ", можно определить необходимый перечень задач для коллективов ОАПРО (Отдел анализа и планирования ремонта оборудования) и ОМТС (Отдел материально-технического снабжения), направленных на оптимизацию МТС и складского обслуживания:

- Создать четкую организационную структуру согласно процесса P02.01 "техническое обслуживание и ремонт технологического оборудования" с ежемесячными и годовыми планами работ по совершенствованию деятельности, анализом ситуации, постоянным совершенствованием для удовлетворения возрастающих требований производства.

- Необходимо рассмотреть вопрос и найти решение по техническому обслуживанию и ремонту новой номенклатуры комплектующих оборудования (моторшпинделя, серводвигатели и т.д.)

- Перейти в ремонтной службе на работу по системе "одна неисправность - один наряд" для получения реальной статистики отказов оборудования.

- Внедрить систему автоматизированного попозиционного расчета запаса, исходя из данных статистики расходов, срока закупки, уникальности, закупки новой номенклатуры и т.д. Исключить из практики установление норматива запасов складов "сверху", совершенно не учитывающий реальную обстановку в производстве и не меняя систему закупки запасных частей, когда срок от момента заказа (сентябрь текущего года) до момента получения определенной номенклатуры (конец следующего года) проходит более 1 года.

- Организовать экспериментальных, наладочных и других работ по внедрению и освоению новой техники, испытания оборудования.

- Повысить экономичность ремонтного обслуживания оборудования.

- Организовать работы, направленной на экономию всех видов ресурсов, внедрение системы "Бережливое производство".

Таким образом, отдел снабжения, складское хозяйство обеспечивают в МСП ОАО "АВТОВАЗ" процесс материально-технического снабжения, и складского хозяйства. И от правильной организации и функционирования этих подразделений зависит успех деятельности предприятия, удовлетворение потребностей рынка, а, следовательно, и конкурентоспособность предприятия в целом.

**О.Е. Бреднева**

*Самарский институт управления*

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА**

Развитие в России рыночных форм хозяйствования, продолжающийся процесс приватизации государственной собственности, становление рынка имущества, более масштабное использование систем страхования в различных сферах предпринима-

тельской деятельности, расширение практики выдачи коммерческими банками кредитов под залог (ипотечное кредитование), применение систем доверительного (трастового) управления имуществом обуславливают актуальность решения проблемы, связанной с получением достоверной оценки стоимости предприятия (бизнеса), различных видов имущества, а также нематериальных активов.

Одним из основных компонентов науки об оценочной деятельности являются принципы.

В различных зарубежных литературных источниках, посвященных рассмотрению теоретических основ оценки стоимости бизнеса, рекомендуется учитывать следующую комплекс взаимосвязанных между собой главных принципов.

*Принцип альтернативности* предполагает, что в каждой сделке обе стороны имеют возможность выбирать - владеть предприятием, продать ли его или ликвидировать.

*Принцип будущих преимуществ* определяет "экономическую цену" как предвидение будущей динамики развития предприятия, будущих экономических преимуществ от владения этим предприятием.

*Принцип избыточной производительности* позволяет определить чистый доход, остающийся у предприятия после справедливого возмещения производственных факторов "капитал" и "труд".

*Принцип предвидения* определяет экономическое содержание стоимости как современную (текущую) оценку будущих преимуществ или дохода, т.е. сегодняшняя цена бизнеса является приведенной к настоящему времени оценкой предполагаемых в будущем доходов.

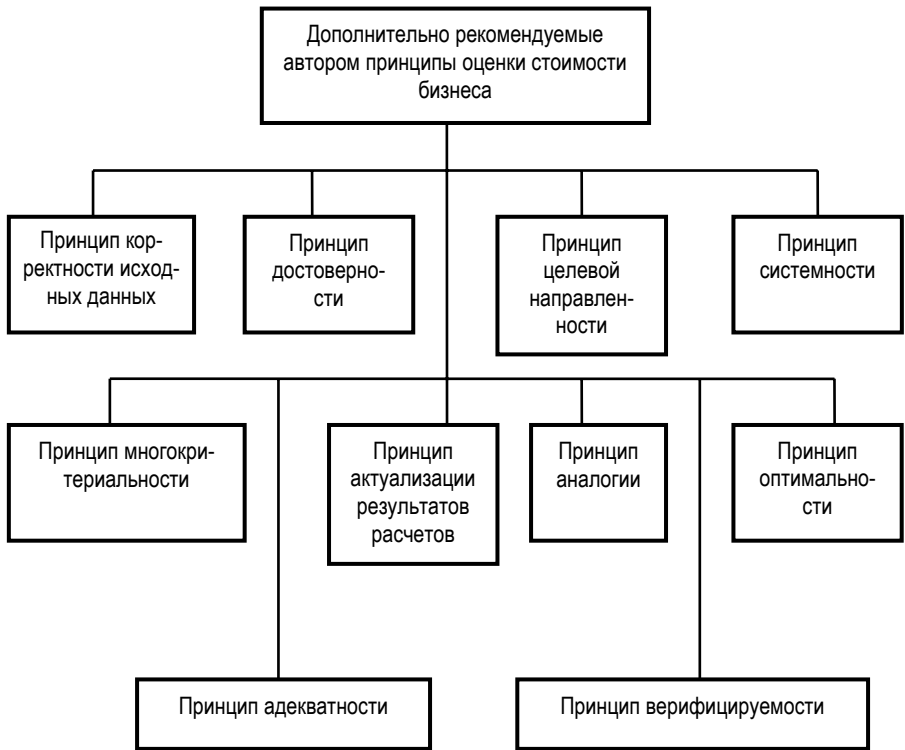
*Принцип изменчивости* предполагает, что на возможную цену оказывают влияния социальные, экономические, политические и физические силы, постоянное присутствие на фондовом рынке.

*Принцип избыточности приведенных стоимостей* означает, что общая стоимость предприятия (бизнеса) складывается из суммы приведенных стоимостей разных видов активов. Этот принцип реализуется в случае применения для оценки стоимости бизнеса метода оценки стоимости чистых активов, входящего в состав затратного подхода.

Для придания традиционно декларируемым принципам оценки стоимости бизнеса системности и необходимой завершенности предлагается дополнить их новыми принципами (см. рисунок). Эти принципы являются необходимой научной основой для принятия окончательного решения в отношении состава подлежащих применению целесообразных методов оценки стоимости бизнеса и получения итоговых результатов расчетов.

Дадим краткую характеристику перечисленным выше принципам.

*Принцип корректности исходных данных.* Его применение связано с использованием в процессе оценке стоимости бизнеса рыночного метода, который базируется на сравнении соответствующей информации, которая накоплена в данной отрасли по компаниям-аналогам. Этот принцип обуславливает необходимость учета особенностей и проведение соответствующей корректировки исходных данных в процессе оценочных расчетов по предполагаемому к продаже объекту собственности на основе накопленной ретроспективных статистических отраслевых данных.



**Рис. Новые принципы, рекомендуемые для оценки стоимости бизнеса**

*Принцип достоверности* означает, что подлежащие использованию в расчетах исходные данные по оцениваемым объектам собственности должны характеризоваться приемлемой степенью точности. Денежные потоки прогнозного и постпрогнозного периодов должны определяться с использованием методов прогнозирования, а не исходя из субъективных представлений.

*Принцип целевой направленности* предполагает необходимость применения при проведении оценочных расчетов таких методов (подходов), которые обеспечивали бы достижение главной цели, во имя достижения которой предполагается проводить оценку стоимости бизнеса.

*Принцип системности* обуславливает необходимость построения системы оценки стоимости бизнеса в тесном единстве и взаимообусловленности всех ее элементов (жизненного цикла бизнеса, приемлемой точности необходимых для расчетов исходных данных и т.д.).

*Принцип многокритериальности* обуславливает целесообразность использования многокритериального подхода при выборе наилучшего результата решения по оценке стоимости бизнеса в случае выполнения расчетов с помощью различных методов, проводимых по одним и тем же исходным данным.

*Принцип актуализации результатов расчетов* предполагает необходимость внесения соответствующих коррективов в расчеты, связанные с оценкой бизнеса, в случае появления новых статистических данных по рассматриваемому объекту собственности. Благодаря учету этого принципа создаются благоприятные условия для повышения точности расчетов, отражающих стоимостную оценку бизнеса.

*Принцип аналогии* (греч. - "соответствие", "сходство") означает, что знание, полученное по какому-либо объекту собственности (какой-то модели) или статистическая ретроспективная информация об объектах примерно одинаковой природы (одинаковых параметров), переносится на другой менее изученный объект с учетом особенностей последнего.

*Принцип оптимальности.* Из альтернативных вариантов оценки стоимости бизнеса должен выбираться такой вариант, при котором возможно наиболее полная реализация функциональных возможностей имущественного комплекса. Причем альтернативные варианты должны получаться при одновременном применении к оценке объекта собственности различных методов расчетов и последующего их агрегирования с помощью коэффициентов важности. С целью повышения достоверности оценок вместо субъективно устанавливаемых коэффициентов важности могут использоваться соответствующие *коэффициенты чувствительности*, получаемые на основе сбора и обработки статистической ретроспективной информации. Следствием применения оптимального варианта будет являться в дальнейшем достижение наивысшей стоимости объекта (бизнеса). Этот принцип лежит в основе реализации конечной цели, которая обычно декларируется в рамках системы управления стоимостью компании.

*Принцип адекватности* характеризует не только необходимость организации процесса сбора достоверной ретроспективной и текущей статистической информации на постоянной основе, но и выявление устойчивых тенденций в развитии отраслей и производств.

*Принцип верифицируемости* - предполагает необходимость определения степени достоверности и обоснованности получаемых результатов расчетов.

Изложенные выше принципы можно признать универсальными. Они могут быть применимы ко всем видам готового бизнеса. При этом их содержание может меняться в зависимости от параметров исследуемого объекта собственности и условий его функционирования.

**Е.И. Галеева**

*Нижнекамский филиал Института экономики,  
управления и права*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОМОЩЬЮ СИНЕРГЕТИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ**

Новая промышленная политика России связана с распространением сферы стратегического планирования и прогнозирования на возможно более широкое число



промышленных предприятий, что является принципиальным условием подъема отечественной экономики. Выбор той или иной стратегической концепции не только влияет на степень коммерческого успеха компании, но и определяет путь научно-технического прогресса экономики страны в целом. Наличие у предприятий сбалансированной системы стратегического планирования и прогнозирования является важнейшим фактором их инновационной привлекательности.

Отечественная теория и практика управления промышленным предприятием в условиях рынка, несмотря на относительно короткую историю, уже имеет определенные успехи. Произошли некоторые сдвиги в понимании роли управления промышленным предприятием. Эти изменения носят не только эволюционный характер, но и сопряжены с качественными изменениями содержания управленческой деятельности, а также ее теоретического фундамента. Все большую популярность и значимость приобретают синергетические аспекты управления экономикой предприятия.

В сфере управления деятельностью предприятия синергетика опирается на следующие принципы:

- экономика промышленного предприятия есть самоорганизующаяся система, состояние которой изменяется в силу действия рыночных механизмов. Однако, являясь причиной изменения экономики предприятия, рыночные механизмы полностью ее не детерминируют;

- процесс управления промышленным предприятием подразумевает эволюционный перевод его экономической системы из одного равновесного состояния в другое, отвечающее целям управления;

- при управлении промышленным предприятием необходимо оказывать регулирующее воздействие не только на его подсистемы, но и на элементы, корректируя процесс эволюционного развития предприятия в нужном направлении;

- принимаемые управленческие решения взаимосвязаны и могут оказать существенное влияние на все другие решения, принимаемые в смежных областях деятельности;

- если экономика предприятия находится в неравновесном состоянии, она подчиняется законам нелинейной динамики. В этом случае отклик экономической системы предприятия может быть не пропорционален силе воздействия на нее и слабое резонансное возбуждение в этом случае может привести даже к большему эффекту, чем не согласованное сильное возбуждение.

В условиях современного рынка формированию стратегии развития промышленных предприятий придается большое значение. В практике управления ими обычно используют сценарный подход.

Сценарий - это динамическая модель будущего, в которой шаг за шагом описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации.

Обычно составляется несколько альтернативных вариантов сценария, реализация которых возможна при различных допущениях (о политической, правовой и экономической обстановке в стране, о положении в данной отрасли, о новых возможностях и проблемах конкретного предприятия).

Один наиболее вероятный сценарий обычно рассматривается в качестве базового, на основе которого принимаются текущие решения. Другие, рассматриваемые

в качестве альтернативных, "запускаются" в реализацию в том случае, если реальность в большей мере начинает соответствовать их содержанию, а не базовому варианту сценария.

Рассмотрим формирование стратегии развития промышленного предприятия с помощью синергетической модели, описанной в работах<sup>1</sup>, на примере нефтеперерабатывающего предприятия ОАО "ТАИФ-НК". Данное предприятие является "сердцем" нефтепереработки в Республике Татарстан. Оно выпускает всю гамму высококачественных нефтепродуктов. Суммарная мощность предприятия - 8 млн. т в год; по первичной переработке нефти - 7 млн. т и газовому конденсату - 1 млн. т в год. Выпускаемая продукция является конкурентоспособной, которая реализуется на внутреннем и внешнем рынке.

Составим три сценария развития для ОАО "ТАИФ-НК" с помощью синергетической модели: инерционный, оптимистический и пессимистический. В качестве управляющих параметров примем следующие показатели:

- темп роста производства продукции (x<sub>6</sub>);
- темп роста продаж продукции на внутреннем рынке (x<sub>3</sub>);
- темп роста продаж продукции на внешнем рынке (x<sub>9</sub>);
- энтропийно-информационный потенциал - активность системы (x<sub>10</sub>).

Начальными условиями для составления сценариев развития будут служить данные за 2007 г., интервал прогноза - 5 лет (см. таблицу).

#### Начальные условия для составления сценариев развития ОАО "ТАИФ-НК"

Показатели	Обозначение	Единицы измерения	ОАО "ТАИФ-НК"
Выручка от реализации продукции	x <sub>0</sub>	Млрд. руб./год	64,60
Средняя цена на внутреннем рынке	x <sub>1</sub>	Тыс. руб./т	8,99
Величина внутреннего спроса	x <sub>2</sub>	Млн. т/год	3,27
Темп роста внутреннего спроса	x <sub>3</sub>	Млн. т/год <sup>2</sup>	0,05
Затраты на производство продукции	x <sub>4</sub>	Млрд. руб./год	53,6
Объем производства продукции	x <sub>5</sub>	Млн. т/год	7,12
Темп роста выпуска продукции	x <sub>6</sub>	Млн. т/год <sup>2</sup>	0,22
Величина внешнего спроса	x <sub>7</sub>	Млн. т/год	3,85
Средняя цена на внешнем рынке	x <sub>8</sub>	Тыс. руб./т	10,75
Темп роста внешнего спроса	x <sub>9</sub>	Млн. т/год <sup>2</sup>	0,62
Активность системы	x <sub>10</sub>	Тыс. руб./т	75,28
Средняя себестоимость продукции	x <sub>11</sub>	Тыс. руб./т	7,53
Рентабельность продаж	x <sub>12</sub>	%	17,0
Валовая прибыль от реализации	x <sub>13</sub>	Млрд. руб./год	11,00

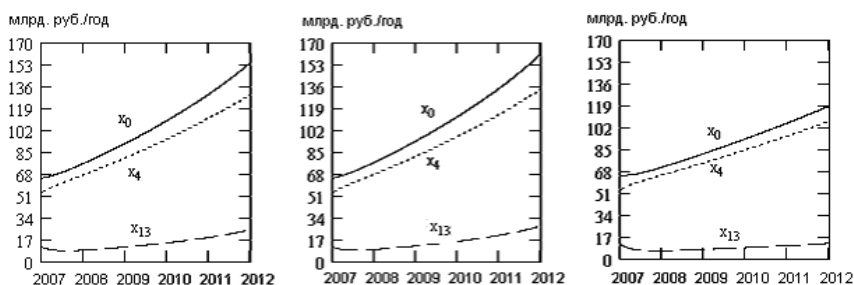
Для расчета *инерционного* сценария развития предприятия величины управляющих параметров - x<sub>6</sub>, x<sub>3</sub>, и x<sub>9</sub> оставим на уровне 2007 г.

<sup>1</sup> Галева Е.И. Синергетический подход в теории управления социально-экономическими системами. Казань, 2006; Она же. Формирование синергетического механизма управления социально-экономическими системами: теория и практика. Казань, 2009.

Энтропийно-информационный потенциал -  $x_{10}$  подберем вариационным методом, чтобы данные расчетов с помощью синергетической модели за 2008 г., совпали со статистическими данными работы анализируемого предприятия за этот же год.

Для расчета *оптимистического* сценария развития предприятия, информационно-энтропийный потенциал -  $x_{10}$  оставим на уровне 2007 г. Темпы роста производства и продаж продукции:  $x_6$ ,  $x_3$ , и  $x_9$  умножим на коэффициент 1,06. Этот коэффициент соответствует средним темпам роста химической и нефтехимической промышленности Республики Татарстан в период с 2004 по 2007 г.

Для расчета *пессимистического* сценария развития,  $x_{10}$  также оставим без изменений (на уровне 2007 г.), а темпы роста производства и продаж продукции умножим на коэффициент 0,7, так как они уменьшились в среднем на 30-40% в период кризиса, и такая тенденция видимо будет наблюдаться следующие 2-3 года.



**Рис. Динамика основных экономических показателей при различных сценариях развития предприятия**

Пример расчета сценариев (инерционного, оптимистического и пессимистического) развития ОАО "ТАИФ-НК" представлен на рисунке.

**Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов**

*Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С.П. Королёва*

## **РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИЯМИ**

По оценкам специалистов, инновационный потенциал конкретных предприятий востребован сегодня лишь на 7-10%. Огромные ресурсы креативности персонала остаются "в тени" и не реализуются. Все современные экономические теории указывают на то, что инновации являются источником развития лишь при условии активного и эффективного их использования, а также создания благоприятной среды (атмосферы) для их инициирования<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Герасимов Б.Н. Организационный реинжиниринг. Самара, 2008.

В этой связи необходимо говорить только о потенциальной способности новых идей, продуктов и технологий создавать новые ценности, что проявляется в конкретных процессах лишь под воздействием заинтересованности собственников и грамотного управления людьми.

На практике можно установить приоритет механизмов освоения тех или иных новшеств, что приводит к реализации сценария "догоняющего развития" предприятий. Инновационный потенциал при этом понимается лишь как способность предприятий к восприятию чужих новых идей и имитации новых технологий, разработанных в экономически более развитых странах<sup>1</sup>.

Данный подход значительно сужает понятие инновационного потенциала, а в практическом плане - резко отбрасывает Россию в разряд вечных аутсайдеров. Только наступательная и активная инновационная политика могла бы обеспечить нашей стране существенный прорыв в научно-техническом развитии, перевести ее на качественно иной уровень жизни. Это означает, что инновационный потенциал должен определяться не только и не столько имитационной способностью предприятий к восприятию "чужих" нововведений и новаций, но и способностью самим "творить будущее", вырабатывать самостоятельно улучшающие изменения и новые ценности.

В экономической теории выделяют научно-технический, производственный, трудовой, экспортный, производственный, природно-ресурсный потенциалы. Обобщенно под потенциалом принято понимать способность хозяйствующего субъекта наиболее эффективно реализовывать ту или иную функциональную задачу при максимальном использовании имеющихся экономических ресурсов. Согласно этому принципу, под *инновационным потенциалом* принято считать экономические возможности предприятия по эффективному вовлечению новых технологий в хозяйственный оборот. К таким возможностям можно отнести *интеллектуальные; материальные; финансовые; кадровые; инфраструктурные*.

Наличие и масштабы развития этих сфер инновационной деятельности определяют как текущую меру готовности, так и будущую степень эффективности освоения предприятием новых технологий. От величины инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии организационного развития. Так, если у предприятия имеются все необходимые ресурсы, то оно может пойти по пути стратегии лидера, разрабатывая и внедряя принципиально новые или базисные инновации.

Если инновационные возможности ограничены, то целесообразно их наращивать и избирать стратегию последователя, т.е. реализовывать улучшающие технологии. Такой подход к трактовке инновационного потенциала можно считать классическим. Принимая во внимание особенности и обозначившиеся тенденции современных условий хозяйствования, когда экономический рост все больше и больше зависит от способности генерировать высокую инновационную активность, понятие "инновационного потенциала предприятия", следует несколько расширить.

Сегодня при выборе той или иной стратегии разработки и внедрении новых технологий недостаточно ограничиваться оценкой и учетом факторов только инно-

---

<sup>1</sup> Герасимов Б.Н. Управление инновационным потенциалом организации. Самара, 2009.

вационной сферы. В настоящее время такой подход начинает изживать себя. Причиной тому является резкое сокращение срока жизни инноваций, который вызывает повышение интенсивности появления на рынке все новых и новых товаров и услуг.

Практически ежедневное обновление ассортиментных рядов на отдельных товарных рынках приводит к тому, что инновационные товары, или сегодняшние новинки, назавтра таковыми не являются. На их смену приходят другие инновации. В производстве при таких условиях новые технологии очень быстро становятся текущими или даже устаревшими продуктами.

Поэтому сегодня при разработке стратегий инновационного развития и определении инновационного потенциала предприятия следует оценивать не только возможности инновационной сферы, но и анализировать достаточность ресурсов для текущего производства инноваций. Речь идет о проблеме одновременного финансово-экономического обеспечения производства недавно созданных инноваций, в т.ч. существующих продуктов, и развития новых.

Отсюда под *инновационным потенциалом* предприятия в современных условиях следует понимать его максимальные возможности генерировать высокую инновационную активность, которые проявляются в эффективном обеспечении новых и будущих технологий. Отсюда оценку инновационного потенциала предлагается проводить на предмет достаточности у предприятия финансовых ресурсов для эффективного обеспечения не только стратегической инновационной, но и текущей операционной деятельности.

Рассмотрим некоторые подпроцессы управления операциями по работе<sup>1</sup>. При этом будем следовать определенному алгоритму: сначала будем давать краткое описание подпроцесса, затем рассматривать его с оценки высокого и низкого состояния и после этого анализировать эти оценки.

*Управление портфелем заказов* - это деятельность по формированию загрузки организации работой. Она связана преимущественно с управлением структурой, динамикой и качеством совокупности факторов рыночного спроса и операционных подпроцессов, осуществляемых самой организацией. Заказы могут быть внешние и внутренние. Внешние заказы - это договора на поставку продукции. Внутренний заказ - определение возможного объема продаж в рамках ближайшей перспективы в организации, производящей продукты/услуги, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, имеющие различный темп роста и различную цену на рынке.

Составление портфеля заказов позволяет оценить, насколько сбалансировано состояние операционной деятельности, а также принять конкретное решение по деятельности в будущем: расширение операционной деятельности или сохранение стабильного объема операционной деятельности и принятие стратегических решений по этому виду деятельности. Инновационный потенциал подпроцесса управления портфелем заказов представлен в табл. 1.

Для эффективного развития инновационного потенциала подпроцесса "управление портфелем заказов" предприятию необходимо учитывать огромное количество факторов внешней среды (потребители, поставщики, экономика в целом). Важно своевременно изучать изменяющиеся тенденции на рынке и оперативно реагировать на эти изменения.

---

<sup>1</sup> Герасимов Б.Н, Герасимов К.Б. Управление операциями: содержание, подпроцессы, эффективность: Пенза, 2009.

## Инновационный потенциал управления портфелем заказов

Состояние	
Низкое	Высокое
Не выполнение условий договора	Применение метода заказа на основе ритмичности
Риск расторжения договора ранее указанного срока	Применение метода заказа на основе прогноза
Недостаточная компетенция сотрудников в работе с документами	Быстрое, качественное выполнение заказа в соответствии с условиями договора
Отсутствие планирования в области формирования портфеля заказов	Высококвалифицированные специалисты, способные качественно оформить заказ
Отсутствие долгосрочных целей и задач	Нацеленность на долгосрочное сотрудничество с заказчиками, наличие долгосрочных контрактов
Приоритетом являются наличие большого числа случайных заказчиков, одноразовых заказов	Наличие постоянной клиентской базы
Наличие малого количества крупных клиентов	Контроль над выполнением заказов и договорных обязательств
Краткосрочные договора	Ранжирование заказов (по рентабельности и другим критериям)
Снижение динамики поступления заказов на продукт-лидер	Оптимизация объемов продаж (оптимальное соответствие количеству поступивших заказов)
Низкий уровень квалификации персонала, занимающегося составлением договоров	Эффективный маркетинг (рекламная деятельность, стимулирование постоянных заказчиков (скидки, бонусы и т.д.)
Отсутствие четко структурированного компьютерного варианта клиентской базы (долгая обработка базы)	Успешная деятельность по заключению договоров с поставщиками
Отсутствие централизованного отдела управления заказами	Высокая динамика поступления заказов
Срыв важных контрактов	Своевременное формирование заказов и рациональное их распределение
Выполнение заказов с опозданием, медленное и некачественное их оформление	Соответствие количества заказов максимально допустимой загрузке производственных мощностей
Невысокая динамика поступления заказов, дефицит заказов	Достаточное количество запасов в организации
Не равномерное поступление заказов	Отлаженное сотрудничество с существующими заказчиками
Отсутствие маркетинговой деятельности (реклама, контакты со СМИ)	Полная загрузка операционных мощностей
Несоответствие ассортимента и качества товаров спросу	

Следует постоянно совершенствовать этот подпроцесс, находя все новые и новые методы и способы привлечения клиентов, заключающих долгосрочные и выгодные для организации договора. Сотрудники организации должны быть компетентны в этой области, коммуникабельны, а также постоянно обучаться, совершенствуя свои знания и навыки.

Таким образом, организации должны не только выполнять требования (сроки, надлежащее качество, выполненных работ/услуг), указанные в договоре, а также умело применять новые методы работы, для увеличения круга своих клиентов и повышения конкурентоспособности организации.

*Управление операционными мощностями* - это процесс формирования возможностей по выпуску продукции/услуг по номенклатуре и ассортименту при полном использовании основных фондов. Рентабельность операций зависит от достижения баланса между спросом на товары и ресурсами, необходимыми для операционной деятельности. Поэтому нужно принять правильные решения не только по объему операционных мощностей, но и по их расположению и взаимодействию. На основе существующих в организации операционных мощностей рассчитываются возможности входных и выходных параметров для принятия решений по объему деятельности. Инновационный потенциал подпроцесса управления операционными мощностями представлен в табл. 2.

**Таблица 2**

**Инновационный потенциал управления операционными мощностями**

Состояние	
Низкое	Высокое
Отсутствие режима работы оборудования	Выход на предельные мощности за короткие сроки
Отсутствие ремонта, текущего обслуживания	Ввод в действие новых мощностей
Нерациональное размещение операционных мощностей, ошибки в проектировании технологических цепочек или их разрушение	Своевременная модернизация оборудования, автоматизация
Низкая производительность труда	Быстрая переналадка оборудования
Устаревшие технологии производства	Рациональное размещение и использование операционных мощностей, проектирование оптимальных технологических цепочек
Неполное и неэффективное использование операционных мощностей	Внедрение новых прогрессивных ресурсосберегающих технологий
Чрезмерная загрузка оборудования	Расчет оптимальной загрузки операционных мощностей (отсутствие простоев)
Слабый контроль за техническим состоянием оборудования (поломки, простои)	Своевременный ремонт и техническое обслуживание оборудования (не нарушается и не останавливается производственный цикл)
Отказ от капиталовложений в модернизацию операционных мощностей	Своевременный ввод в действие новых мощностей
Нестабильность производственного процесса	Максимально полное использование имеющегося оборудования
Недостаток оборудования	
Наличие изношенного оборудования	

Для эффективного развития подпроцесса "управление операционными мощностями" сотрудники организации должны правильно планировать использование операционных мощностей и управлять эффективностью их использования. При этом весьма выгодно выходить на предельные мощности, но необходимо учитывать оптимальный объем загрузки оборудования, не стоит допускать перезагрузок. Для этого сотрудникам должна предоставляться полная информация об объеме операционных мощностей на перспективу от месяца до года.

Сотрудникам также необходимо следить за состоянием оборудования, совершать своевременный ремонт и модернизацию, для того, чтобы не допускать простоев в производстве.

Поэтому организациям необходимо принимать правильные решения не только по объему операционных мощностей, но и по их расположению и взаимодействию.

На основании рассмотренного материала можно прийти к выводу, что для эффективного использования инновационного потенциала подпроцессов управления операциями организациям необходимо выделять значительные средства. Эти затраты будут идти на модернизацию оборудования, обучение персонала, внедрение новых берегающих технологий, разработку и составление операционных программ, графиков, заданий, проведение исследований и разработок, внедрение инноваций и т.д.

Да конечно эти расходы велики, но со временем они окупятся и принесут организации значительную прибыль.

Но для организации важен не только полученный доход, а также важно, что в результате этих нововведений в процесс управления операциями, управления персоналом, управления маркетингом, управление финансами, а также в сбытовую и логистическую деятельность она получает значительные преимущества. Это и персонал, который должен быть обучен современным технологиям, это и новое производительное оборудование, и совершенная система складского хозяйства и правильно разработанные маршруты движения продукции и т.д.

Возможных процессов, которая организация может улучшать и совершенствовать бесчисленное множество, но только благодаря этим изменениям организация может выжить в конкурентной борьбе, а также занять достойное положение на рынке.

**В.Д. Герасимова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **НОВЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ - ОДНО ИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА**

В условиях рыночной экономики непрерывный рост и совершенствование производства на базе высшей техники служат мощным средством повышения эффективности производства. Поэтому анализу и диагностике экономической эффективности новых технических решений следует уделять особое внимание.

Повышение эффективности производства зависит от многих обстоятельств. Среди них важное значение имеет выбор рациональных способов и средств на основе правильной, объективной оценки сравнительной значимости разрабатываемых и сопоставляемых плановых и проектных вариантов производства и, прежде всего, его техники. Многообразие потенциально пригодных средств и способов производства объективно предопределяет необходимость активного вмешательства людей в процесс развития техники, практического анализа средств и способов изготовления одной и той же продукции, выявления их относительных достоинств и недостатков, выбора из них самых рациональных, что приобретает особую важность в условиях рыночной экономики.



Чтобы успешно осуществлять руководство развитием техники, надо уметь правильно его увязывать с развитием производства, анализировать достоинства и недостатки существующих и новых способов и средств труда. Надо выбирать такие направления технического прогресса, осуществлять такие мероприятия, внедрять такие способы и средства, применение которых более всего способствовало бы повышению конкурентоспособности продукции и росту эффективности производства.

Известно, что средства механизации и автоматизации производственных процессов предназначены для увеличения выпуска продукции в единицу времени на конкретном рабочем месте, технологической операции, производственном участке. Следовательно, от конкретно проектируемых машин в определенной мере зависит, будут ли созданы условия для роста эффективности производства с позиций качественных экономических показателей. Технико-экономическое обоснование проектируемой техники должно решать главный вопрос - соответствуют ли технико-экономические показатели этой техники вполне определенным темпам роста производительности общественного труда, а заданные темпы роста производительности общественного труда были тем экономическим критерием, удовлетворению которого должна соответствовать проектируемая техника. При этом задача состоит в том, чтобы методика расчета экономической эффективности новой техники предусматривала определение влияния этой техники на производительность общественного труда через конкретные технико-экономические показатели проектируемой машины.

Экономическая эффективность новой техники во многом зависит от двух основных показателей: производительности нового оборудования (в натуральных единицах измерения) и его стоимости. Определяя стоимость и производительность нового станка, можно рассчитать его экономическую эффективность и показать, при каких условиях, т.е. сочетаниях стоимости и производительности нового оборудования, можно добиться заданной экономической эффективности.

В СГЭУ разработана методика определения экономической эффективности новых технических решений, сущность которой изложена ниже.

Расчеты экономической эффективности новой техники предлагается выполнять по следующим показателям (в последовательности расчета):

- 1) изменение себестоимости продукции - единицы продукции, годовой программы выпуска продукции, годовой производительности одного станка. Определяется величина дополнительной прибыли;
- 2) капитальные затраты. Определяются общая величина капитальных затрат, срок окупаемости капитальных вложений;
- 3) экономия живого труда. Вычисляются темпы роста производительности живого труда и условное высвобождение численности;
- 4) экономия общественного труда. Рассчитывается коэффициент экономической эффективности новой техники, отражающий темпы роста производительности общественного труда в результате применения данного варианта техники.

При этом имеется полная развернутая методика определения каждого из показателей.

Для диагностики эффективности внедрения новой техники следует выполнять расчеты по всему комплексу показателей.

Рассмотрим показатели экономической эффективности новой техники, которая будет использована для оснащения сборочного производства.

Небольшое приспособление для сборки одного из узлов изделия А стоимостью 425 руб. предполагается заменить более производительным оборудованием. Цена нового оборудования 3700 руб. Сменная выработка возрастает в 2 раза. Годовая программа производства изделия А составляет 40 тыс. шт. Трудоемкость единицы продукции по новому варианту снижается в 2 раза, заработная плата (по тарифу) - в 1,7 раза. Результаты расчета показателей экономической эффективности данного нового оборудования представлены в таблице.

**Показатели экономической эффективности новой техники**

Показатели	Обозначение	Ед. измерения	Базовый вариант		Новый вариант	
			нормо-ч	руб.	нормо-ч	руб.
1	2	3	4	5	6	7
Себестоимость единицы продукции						
Прямые затраты						
Основная заработная плата	$t, Z_T$	нормо-ч	0,38	0,36	0,19	0,21
Премии	$Z_P$	руб.		0,09		0,05
Дополнительная заработная плата	$Z_D$	руб.		0,03		0,02
Начисления на заработную плату	$Z_N$	руб.		0,19		0,11
Итого	$t, \Sigma Z$	ед.	0,38	0,67	0,19	0,39
Материалы	$Z_{м.ед.}$	руб.		-		-
Итого прямых затрат	$t, Z_{о.ед}$	нормо-ч, руб.	0,38	0,67	0,19	0,39
Косвенные эксплуатационные расходы						
Амортизационные отчисления	$Z_{ам}$	руб.		0,01		0,04
Затраты на электроэнергию	$Z_{эл}$	руб.		-		0,09
Текущий ремонт и содержание оборудования	$t_{рем}, Z_{рем}$	нормо-ч, руб.	0,001	0,002	0,004	0,007
Расход инструмента	$Z_{ин}$	руб.		-		-
Итого косвенных эксплуатационных расходов	$t_{к.ед}, Z_{к.ед}$	нормо-ч	0,001	0,012	0,004	0,137
Итого затрат на единицу продукции	$t_{ед}, C_{ед}$	нормо-ч	0,381	0,68	0,194	0,53
Себестоимость годового выпуска продукции	$C_{г.об}$	руб.		27200		21200
Себестоимость годового выпуска продукции с 1 станка	$C_{г.об}$	руб.		6800		10600

1	2	3	4	5	6	7
Экономия от снижения себестоимости	Эс	руб.				5000
Дополнительная прибыль	П <sub>уг</sub>	руб.				5200
Величина капитальных затрат	К <sub>г</sub>	руб.		1700		7400
Рост производительности живого труда	П <sub>г</sub>	коэффициент			1,96	
Относительное высвобождение рабочих						
основных	Э <sub>ро</sub>	чел.			4	
вспомогательных	Э <sub>рв</sub>	чел.			-	
всех рабочих	Э <sub>р</sub>	чел.			4	
Рост производительности общественного труда	Ө	коэффициент			1,21	
Стоимость (цена) 1 станка	Ц <sub>об</sub>	руб.		425		3700
Сменная выработка на 1 станок	Н <sub>в</sub>	шт.		20		40

Как видно из таблицы, себестоимость единицы продукции в результате внедрения сборочного автомата на одной из операций сборки узла изделия А изменяется следующим образом. Прямые затраты по новому варианту снизились почти наполовину (0,58 к базовому). Эта ситуация, как правило, естественна для внедрения новых прогрессивных видов техники. Однако обслуживание новой техники потребовало больших затрат. Отсюда, косвенные эксплуатационные расходы возросли в 11 раз (с 0,012 до 0,137 руб.). Удельный вес косвенных расходов составляет незначительную величину в старом варианте - 1,8%, а в новом варианте - 25,8% в общей себестоимости единицы продукции.

Поскольку в новом варианте прямые затраты на единицу продукции снижаются гораздо большими темпами, чем рост косвенных расходов, то в целом себестоимость единицы продукции новой техники ниже базового варианта. Однако это снижение невелико.

Внедрение данного варианта новой техники позволит получить экономию от снижения себестоимости в сумме 5 тыс. руб., рост производительности живого труда почти в 2 раза, высвобождение численности основных производственных рабочих - 4 человека.

Однако данный вариант новой техники нельзя рекомендовать к внедрению в производство. Вариант эффективен: темпы роста производительности общественного труда больше единицы (1,2). Но эта эффективность ниже нормативной границы (1,4), что в условиях рыночной экономики имеет решающее значение.

## **МОДЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ ФИРМЫ НА РЫНКАХ СБЫТА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ**

Российский рынок как объект управления отличается большим разнообразием, пребывает в неустановившемся переходном режиме и находится в стадии становления. В результате он характеризуется такими особенностями, которые затрудняют использование для его анализа и управления подходов, разработанных применительно к западному стабильному рынку. В условиях стабильного рынка основным объектом исследования выступает баланс между спросом и предложением и определение факторов, закономерностей, характеризующих рыночную цену ракетно-космической техники. В отечественном рынке закономерности его изменения определяются, прежде всего, конкурентными отношениями между его участниками, каждый из которых преследует свои интересы.

Особенности конкурентных отношений заключаются в том, что они конфликтны и характеризуются вытеснением слабых более сильными участниками. Конкурентная борьба выводит рынок из равновесия, в результате чего может произойти или его ликвидация, или монополизация, или сохранение его в другой области равновесия. Ситуация усложняется, если рынок характеризуется различным уровнем конкурентного преимущества у каждого участника. К источникам конкурентного преимущества фирмы относятся: производство изделий более высокой надежности; предоставление потребителям лучших услуг; достижение более низкого, чем у конкурентов, уровня издержек; выгодное географическое расположение и др. В этой связи возникает проблема в построении поведенческих моделей для каждого участника рынка, определении конкурентных взаимодействий между ними и на этой основе формирование в зависимости от уровня конкурентного преимущества каждой фирмы условий, при реализации которых рыночная среда сохраняется и становится устойчивой. Решение этой проблемы является актуальным для любого рынка продукции, услуг и не нашла пока в полной мере своего решения.

Для повышения уровня конкурентного преимущества в НИР уделяется внимание противозатратному механизму бюджетного управления фирмой. Это объясняется тем, что в основе бюджетирования лежит интегрированный подход к основным функциям управления: планированию, организации, учету, контролю, регулированию, анализу. Для того чтобы перечисленные функции могли успешно функционировать в текущем управлении деятельности подразделений и организации в целом, необходимо использование инструмента, подобно бюджетированию. Система бюджетирования является комплексной, охватывающей основные стороны деятельности фирмы: производство, сбыт, финансы, а также координирующей их. Причем при принятии управленческих решений на всех уровнях менеджмента основной акцент

ставится на финансовой стороне, что дает возможность достичь таких целей, как оптимизация затрат, максимизация прибыли, сбалансированность привлекаемых финансовых ресурсов с осуществляемыми расходами и координация денежных потоков, а следовательно улучшение финансового состояния.

Важнейшей проблемой, с которой сталкиваются финансовые менеджеры фирмы, является координация взаимодействия между структурными элементами промышленного комплекса при формировании и реализации бюджетов, с тем, чтобы их деятельность была направлена на достижение единых целей, стоящих перед комплексом в целом. Повышение эффективности деятельности комплекса в современных условиях может быть осуществлено на основе увязки интересов коллективов каждого подразделения с общими результатами деятельности фирмы. Такую возможность дает технология бюджетного управления. Однако проблема координации частных решений при формировании локальных бюджетов не решается автоматически, а требует разработки специальной системы бюджетирования. Теоретической базой для решения этой проблемы является теория иерархических систем, теория игр, теория активных систем, позволяющие учесть факторы целенаправленного функционирования структурных элементов, выявить направления их активности в процессе производственной деятельности и на этой основе решать актуальные проблемы совершенствования механизмов бюджетирования.

Сложность решения задачи согласованного управления промышленным комплексом состоит в моделировании противоречивых ситуаций, адекватных реальным производственным конфликтам и, на этой основе, определении согласованных компромиссных стратегий между промышленным комплексом и отдельными его подразделениями, при которых комплекс в целом функционирует наиболее эффективно и устойчиво.

К особенностям фирмы по производству продукции и услуг, которые необходимо учитывать в системе бюджетного управления относятся: длительность производственного цикла; большие заделы незавершенного производства и неравномерность его нарастания; отвлечения значительных денежных средств на большие сроки; отсутствие в момент формирования бюджетов необходимых норм (норм времени, расходов материалов, денежных средств и др.).

Из отмеченных особенностей следует, что для промышленного комплекса определяющим является бюджет производства, нацеленного на экономию материальных, энергетических, трудовых, денежных ресурсов. В этой связи к основной группе механизмов бюджетирования производственной деятельности относятся противозатратные механизмы бюджетирования. Механизм бюджетирования, при котором подразделения заинтересованы в экономии средств, как основного направления в повышении эффективности, назван противозатратным. При этом процедура составления такого бюджета должна обеспечить согласованность интересов всех служб и производственных подразделений с интересами предприятия, основная задача которого состоит в эффективном функционировании.

Необходимость в разработке и реализации противозатратных механизмов бюджетирования объясняется тем, что руководство предприятия принимает решения на основе информации, предоставляемой подразделениями, которая может быть сознательно искажена, что свидетельствует о неэффективности действующих

механизмов бюджетирования. Механизм бюджетирования, при реализации которого руководство фирмы использует представляемую информацию только для принятия выгодных для подразделений решений, назван согласованным.

Таким образом, актуальность темы НИР определяется необходимостью разработки согласованных противозатратных механизмов бюджетирования деятельности предприятия, стимулирующих коллективы подразделений на экономию ресурсов и повышение эффективности производства сложных изделий и уровня конкурентного преимущества фирмы.

Конечный результат НИР может быть представлен как алгоритм управления повышением уровня конкурентного преимущества, обеспечивающего эффективность функционирования ракетно-космической фирмы в рыночных условиях.

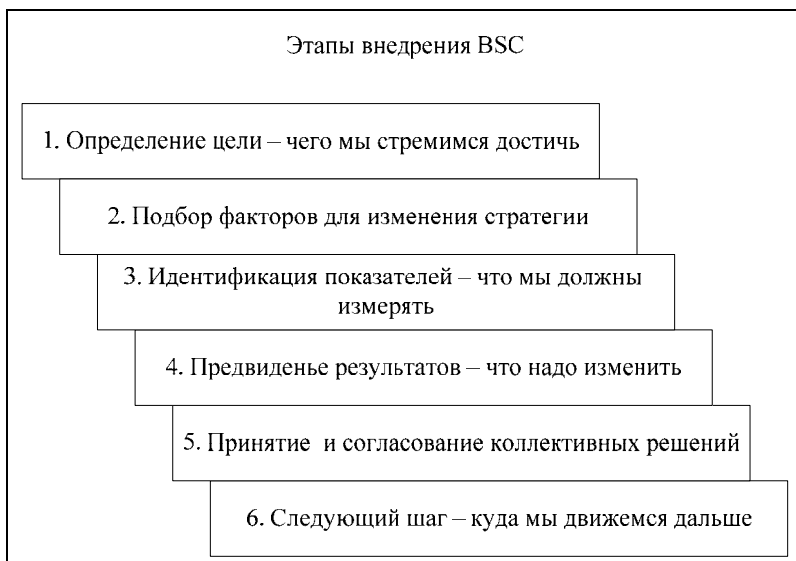
**П.А. Гудков**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ИТ-ПРОЕКТА**

Точкой отсчета для построения BSC для ИТ-проекта является определение корпоративных целей. Четко сформированная цель развития предприятия реализуется его руководством через набор стратегий. Одной из них должна быть программа развития ИС предприятия, частью которой является анализируемый ИТ-проект. Результат, который он может дать для достижения общекорпоративной цели и будет его целью. Набор сбалансированных показателей предопределяется стратегией развития информационной системы, и только разработав стратегию, можно переходить к дальнейшим этапам по разработке системы (см. рисунок).

- определять необходимый набор намерений;
- построить причинно-следственную связь между стратегическими задачами;
- искать оптимальные показатели для выполнения определенных целей;
- установить целевые значения показателей;
- разработать шаги для решения стратегических целей, направленных на достижение целевых значений показателей;
- определить сотрудников коллектива, наделенных способностями и знаниями для выполнения задач и ответственных за достижение целевых показателей.

По мере того как на предприятии осуществляются стратегические изменения, происходит корректировка не только целевых значений, использующихся в BSC, но меняется и сам набор используемых показателей. Границы применимости сбалансированной системы показателей для оценки ИТ-проектов Ограничения на использования описанной методики BSC для оценки проектов развития ИС можно разделить на две группы: ограничения, накладываемые средой, в которой существует данная ИС, и ресурсные ограничения самой ИС.



**Рис. Этапы внедрения BSC**

Использование BSC в качестве интегрированной системы оценки реализации ИТ-проектов предприятия требуют определенной подготовленности его информационной среды; позитивной информационной культуры, достаточной организационной зрелости, наличие стратегического управления на предприятии.

Руководство должно рассматривать информацию как экономический ресурс организации. Процедуры по обработке информации должны быть неотъемлемой частью основной деятельности. Неоправданные информационные барьеры между подразделениями ("местничество" в вопросах владения данными и доступа к информации) должны быть сняты.

Предприятие должно обладать определенной организационной зрелостью, т.е. предъявлять требования к организации своих бизнес-процессов. Оценивать ИТ-проекты, используя показатели BSC, можно только при таком развитии управленческой культуры, когда наблюдается переход от количественных показателей к качественному анализу; от регулярного оперативного анализа к стратегическому планированию; от единоличного принятия решений к коллегиальной работе. В противном случае проведенная созданная сбалансированная система не даст адекватной оценки ИТ-проекту.

На предприятии должна быть выработана стратегия развития, в которой присутствует программы и проекты по развитию его ИС. Руководство должно определить, что оно считает своими стратегическими целями и какое место в них отводится развитию информационной сферы. Как уже отмечалось, если предприятие "собирает урожай", т.е. находится на стадии получения результатов, ее ИТ-проекты будут в первую очередь направлены на сокращение операционных расходов, а не на получение с помощью ИС стратегических эффектов, а значит, применение BSC будет нецелесообразно.

Разработка BSC для ИТ-проекта требует так же определенного уровня развития самой ИС, в первую очередь для процедур сбора и анализа показателей результативности:

- технические средств мониторинга - телекоммуникационные сети, программное обеспечение, система идентификация пользователей;
- система контроля затрат на развитие ИС - принципы проектного управления, бюджетирование и финансовый контроллинг, нормы трудозатрат и расхода материалов;
- налаженная система управления информационной службой - управление ИТ-сервисами, роли и процедуры;
- достаточный профессионализм ИТ-специалистов и высокая культура администрирования - регламентированные процедуры, документирование, управление изменениями и конфигурациями.

Рассмотрим, накладывает ли ограничение на использование методики BSC для оценки ИТ-проекта тип внедряемой ИС. Наиболее распространены две типологии ИС:

- по функциональному признаку;
- по уровням управления.

В деятельности предприятия можно выделить несколько направлений, которые определяют функциональный признак классификации ИС производственная, маркетинговая, финансовая, кадровая. Не смотря на объективные различия по решаемым ими задачам, принадлежность ИС к какому-либо направлению непосредственно не влияет на возможность оценки ИТ-проекта с помощью сбалансированной системы показателей.

Любой уровень управления предприятием (оперативный, тактический, стратегический) нуждается в информации из всех функциональных систем, но в разных объемах и с различной степенью обобщения. Нижний уровень составляют ИС, с их помощью сотрудники делают операционную обработку данных, а менеджеры низшего звена занимаются оперативным управлением. Второй уровень - ИС поддержки работы квалифицированных специалистов и менеджеров среднего уровня. ИС верхнего уровня обеспечивают поддержку деятельность менеджеров высшего звена по принятию решений для осуществления стратегических целей развития организации. Применение сбалансированной системы показателей, как инструмента объединения финансовых и нефинансовых показателей эффективности ИТ-проекта, также возможно для ИС всех трех уровней.

Использование финансовых и нефинансовых показателей при оценке согласованности ИТ-проекта с общей стратегией компании, лежащее в основе концепции BSC, позволяет использовать ее для оценки ИТ-проектов, не имеющих явно выраженных коммерческих целей: развитие ИС в государственных структурах в некоммерческих организациях, в обслуживающих подразделениях и в управленческих структурах коммерческих предприятий. Эти и многие другие проекты, несомненно, окажутся неэффективными, если их результат измерять в традиционные финансовых показателях. В таких ИТ-проектах финансовая составляющая является лишь бюджетным ограничением, истинная же им цель лежит в другом измерении.



## **ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ДОСТОВЕРНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

Вопросы оценки эффективности предлагаемых к реализации инвестиционных проектов всегда находились в центре внимания исследователей практиков. Разработанность данной проблемы в условиях определенности, т.е. в предложении гипотезы ясного представления о значениях параметров исследуемого объекта (задачи) предполагает четкий детерминизм и определенность получаемых результатов. Однако, в условиях современной экономики, для которой характерна высокая степень неопределенности вопросы достоверности и надежности принимаемых решений при оценке эффективности инвестиционных проектов (ИП) являются очень существенными. С учетом сказанного сформулируем перечень проблем, присущих исследуемым задачам с учетом специфических условий развития экономики России.

В условиях переходной экономики, с высокой степенью неопределенности окружающей среды хозяйствующих субъектов, важное практическое значение приобретают методы повышения достоверности показателей эффективности проекта. В основе большинства применяемых методов снижения риска и неопределенности лежит создание и исследование модели процесса реализации проекта, позволяющей:

1. Выделить возмущающие факторы среды окружения проекта, от которых в большей степени зависит успех его реализации.
2. Определить значения возмущающих факторов проекта, при которых выгода от его реализации превысит затраты и риск инвесторов.
3. Рассчитать финансовые, производственные и другие затраты, которые необходимо вложить в проект для его успешной реализации.
4. Количественно оценить воздействие возмущающих факторов среды окружения проекта на его критерии эффективности.

Ответы на эти вопросы необходимо получить для того, чтобы знать, как поведет себя ИП в процессе достижения целевого состояния и спланировать действия, которые приведут его в это состояние. Вопросам количественного и качественного определения рисков посвящены многие работы и методические рекомендации отечественных и зарубежных ученых.

Рассмотрим один из примеров повышения достоверности показателей эффективности проектов в условиях неопределенности.

С целью снижения материальных и трудовых ресурсов на прединвестиционной фазе обоснования эффективности проекта в работе предложен алгоритм автоматизированного комплексного многовариантного расчета на основе данных проектно-аналогов. Следует отметить, что при проведении анализа рисков нового проекта

полезными могут оказаться сведения о последствиях воздействия возмущающих факторов на реализованные ранее аналогичные проекты. Анализом такой информации занимаются авторитетные западные страховые компании, которые публикуют регулярные сведения о перспективных оценках спроса на конкретную продукцию, изменениях цен на сырье, энергоресурсы, изменениях рейтинга надежности инвестиционных и прочих компаний.

Использование алгоритма на основе базы проектов-аналогов позволяет сократить время и затраты на прединвестиционную фазу проектирования; по результатам ранее реализованного проекта выявить возмущающие факторы внешней и внутренней среды, оказавших существенное влияние на процесс его осуществления. Выявление наиболее "влиятельных" факторов позволяет заранее наметить меры по повышению устойчивости процесса реализации проекта. Необходимо отметить, что при использовании метода аналогий следует проявлять осторожность, поскольку данный подход не может являться достоверной основой анализа воздействия всего многообразия возмущающих факторов проекта на процесс его реализации.

Поэтому актуальной становится задача разработки универсальных (применительно к модели проекта с любым внешним окружением) методов оценки ИП на прединвестиционной фазе в условиях неопределенности.

В целях анализа устойчивости проекта к меняющимся условиям среды, его окружения ряд авторов обращает внимание на необходимость расчета точек безубыточности (критических, предельно допустимых, барьерных точек). Проект считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные неблагоприятные последствия устраняются за счет созданных запасов и резервов или возмещаются страховыми выплатами".

Устойчивость проекта по отношению к изменению возмущающих факторов внешней и внутренней среды может быть определена значениями предельного уровня производства, цен производимой продукции, уровнем условно-постоянных, условно-переменных затрат и других факторов. Обычно указывается точка безубыточности такого объема продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства. Превышение объема продаж сверх точки безубыточности приносит предприятию прибыль, а снижение ниже точки безубыточности - убытки. В западной терминологии метод определения критических (предельно допустимых) точек носит название метода определения барьерных точек (break-even analysis). Метод получил широкое распространение в финансовом планировании, при проектировании бизнес-планов и решении задач производственного и финансового менеджмента. В то же время, расчет точки безубыточности требует соблюдения ряда обязательных условий и допущений, которые являются в практике инвестиционного проектирования не всегда реальными. Этот метод рекомендуется рассматривать лишь как инструмент, дополняющий другие методы оценки инвестиционных проектов.

Таким образом, в докладе изложен один из возможных методических подходов оценки надежности принимаемых инвестиционных решений.

## **РЕГИОНАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

Признаком социально-экономической развитости региона среди остальных показателей является туризм. Тем более, мировой опыт показывает, что туристская отрасль, как статья повышения бюджета, при вложении первоначального капитала очень быстро окупается и приносит существенный доход. Саратовская область обладает огромным потенциалом для развития туризма и занимает особое место на туристском рынке России. Область обладает:

- уникальными природными ресурсами - это единственный край в России, где соединяются три географические зоны;
- огромным историко-культурным потенциалом, представляющим неограниченные возможности для туристско-экскурсионной деятельности;
- мощным научным потенциалом - в области имеется множество высших учебных заведений, научно-исследовательских и проектных институтов и научных центров;
- благоприятными природными условиями для организации лечебно-оздоровительного отдыха и отдельных видов спортивного туризма;
- хорошей транспортной обеспеченностью (Поволжская железная дорога, аэропорт в Саратове и наличие Волги с большим количеством притоков).

Тем не менее, туризм в Саратовской области на общем фоне выглядит достаточно скромно, и пока количество туристов, выезжающих за рубеж, значительно превышает количество туристов, въезжающих на территорию области.

В связи с этим, в Саратовской области были разработаны и утверждены областные целевые программы "Развитие туризма в Саратовской области на 2002-2005 годы" и "Развитие туризма в Саратовской области на 2007-2010 годы". Целью первой программы было создание современного высокоэффективного и конкурентоспособного комплекса, обеспечивающего возможности для удовлетворения потребностей российских и иностранных граждан в разнообразных туристских услугах. Затраты на реализацию программы составляли 7 млн. 560 тыс. руб. Финансирование программы осуществлялось посредством денежных средств областного бюджета.

Целью настоящей программы является увеличение вклада в развитие экономики области за счет развития сферы туристской деятельности, содействие развитию материальной базы туризма и др. На реализацию программы запланировано 16 млн. 475 тыс. 500 руб., финансирование программы будет осуществляться посредством областного бюджета.

На реализацию мероприятий в 2002-2005 гг. денежные средства распределялись следующим образом: 53,8% на развитие материальной базы туризма, 25,8% - на рекламно-информационное обеспечение Программы, 14,4% - на организацию туристской деятельности и управление развитием туризма, 5,8% - на научное обес-

печение Программы и 0,2% на разработку нормативно-правовой базы развития туризма. В настоящее время финансирование мероприятий осуществляется следующим образом (рис. 1).



**Рис. 1. Структура финансового обеспечения реализации Программы "Развитие туризма в Саратовской области на 2007-2010 годы"**

Анализ программ показал, что в настоящей Программе значительно увеличилось финансовое обеспечение развития материальной базы туризма. Однако мероприятия запланированные Программой в данном разделе не решают и малой доли проблем, сложившихся на современном этапе в сфере материально-технической базы туризма.

Среди особо важных стоит отметить моральный, физический и экономический износ основных фондов многих гостиниц, других коллективных средств размещения, санаторно-курортных учреждений Саратовской области.

Общее число коллективных средств размещения в области на 2007 г. составило 198 единиц, в структуре которых 39,9% занимали организации отдыха, 36,9% гостиницы, 11,6 мебелированные комнаты, мотели, пансионаты и др., 11,6% санаторно-курортные организации. В связи с рыночными преобразованиями в структуре форм собственности наблюдается ежегодное увеличение доли частных коллективных средств размещения и сокращение доли государственных и муниципальных (рис. 2).



**Рис. 2. Структура коллективных средств размещения по формам собственности\***

\* О деятельности организаций по оказанию услуг, в области рекламы, аудита, посреднических услуг в сделках с недвижимостью, туризма, коллективных средств размещения: Стат. сб. / Саратовстат. Саратов, 2008.

Большая часть этих средств размещения не только не может претендовать на какой-либо уровень звездности или даже на звание гостиницы, а скорее является "предприятием с предоставлением койко-места для ночлега". Номерной фонд области в 2007 г. составлял 7070 единиц, среди этого числа лишь 395 номеров (5,5%) относятся к номерам высшей категории, номера первой категории составляют 16,1%, второй категории - 9%, большую часть - 69,4% - составляют прочие номера. Следовательно, технологии обслуживания в сфере гостеприимства не соответствуют высокому уровню даже по российским меркам. Кроме того, есть в этом списке такие объекты размещения, как гостиница "Европа", которая несколько лет находится на реконструкции.

Немаловажной является проблема несоответствия цены и качества предоставляемых услуг. Причем это касается не только коллективных средств размещения, но и стоимости путевок в целом. Стоимость речной поездки от г. Саратова до г. Астрахани, продолжительностью 7 дней, в среднем составляет 18 тыс. руб. За эти же деньги туристские фирмы города предлагают аналогичные по продолжительности поездки за рубеж. А для иностранных граждан, посетивших Саратовскую область, путевка в среднем стоила 97 тыс. руб.<sup>1</sup> Высокая стоимость туров, которая в ряде случаев сочетается с низким качеством предоставляемых услуг, приводит в результате к снижению конкурентоспособности регионального турпродукта.

<sup>1</sup> О деятельности туристских фирм в 2007 году: Экспресс-информация / Саратовстат. Саратов, 2008.

Коэффициент использования наличных мест коллективных средств размещения в области составляет 0,25, и является самым низким среди субъектов Приволжского федерального округа. Стоит отметить, что 55,3% от общего числа размещенных лиц приходится на деловые и профессиональные поездки.

Тем не менее, необходимо отметить и положительные моменты реализации Программы. В ходе реализации программных мероприятий увеличилось количество туристских фирм, работающих на территории области. Если в 2001 г. их было 48, то в 2007 г. их количество увеличилось почти в 2 раза и составило 93 единицы. Среди них 85 туристских фирм находятся в Саратове, 4 - в Балаковском районе, 3 - в Энгельском районе. Причем, из общего числа туристских фирм, осуществляющих деятельность на территории Саратовской области, лишь 8 (8,6%) являются туроператорами, 78 (83,8%) турагентами, остальные занимаются иной туристской деятельностью.

Благодаря деятельности туристских фирм ежегодно увеличивается число российских и иностранных туристов, посетивших Саратовскую область.

Наметилась тенденция увеличения обязательных платежей в бюджет от туристской деятельности: если в 2004 г. платежи составляли 2,2 млн. руб., то в 2007 г. они составили уже 6,2 млн. руб.

В целом же туристская инфраструктура в регионе развита слабо и не способствует активному развитию туризма.

Мультипликативный эффект от развития туризма, в виде создания большего числа услуг и даже некоторых новых видов деятельности, затрагивает многие отрасли экономики. Развивая и решая проблемы развития региональной туристской сферы можно добиться положительного результата во многих других сегментах экономики региона.

**С.В. Дохолян**

*Институт социально-экономических исследований  
Дагестанского научного центра РАН,  
г. Махачкала*

## **ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ<sup>1</sup>**

Анализ теоретических и методологических основ развития конкурентных отношений имеет особое значение для стран, в которых происходят коренные изменения экономической системы. Важнейшая стратегическая задача для них - создание правовых и экономических условий для формирования конкурентной среды, наличие или отсутствие которой означает, в конечном счете, наличие или отсутствие рыночной системы.

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 07-02-00033а).

Рыночная экономика исторически сформировалась в целостную систему лишь в результате возникновения общественных отношений, призванных регулировать конкурентное поведение экономических субъектов и обеспечивающих и воспроизводящих гарантии свободы экономической деятельности каждому из субъектов рынка. Конкуренция и развивающиеся на ее основе конкурентные отношения являются генетическими признаками системы и до тех пор, пока в экономике воспроизводятся условия конкуренции и соответствующие ей формы и методы экономического регулирования, рыночная система может функционировать и развиваться. С исчезновением конкурентных начал перестает существовать и целостная рыночная экономика.

Современный этап развития конкурентных отношений в России обусловлен рядом существенных факторов. Среди них: усложнение взаимной связи субъектов рынка; возрастание роли государственных регуляторов рыночной системы; монополизация и олигополизация в сфере конкурентных отношений; изменение соперничества предпринимателей в связи со значительным ростом издержек, не связанных непосредственно с производством товаров и услуг ("транзакционных" издержек); совершенствование ресурсно-факторной структуры производства; информатизация в различных секторах общественного производства. Столкновение экономических интересов рыночных соперников является следствием только ошибок, обусловленных неправильной информацией или неинформированностью предпринимателя. Австрийский экономист Ф. фон Хайек, утверждает, что конкуренция, распространяя информацию, ведет к согласованности и единству, служит способом сообщить людям, какие варианты их действий являются лучшими и наиболее дешевыми. А потому следует побеспокоиться о том, чтобы такая информация распространялась беспрепятственно<sup>1</sup>.

Предположения, бытовавшие в начале 1990-х гг., о том, что конкурентоспособность российских предприятий сформируется в режиме саморазвития при переходе к рынку, не сбылись. Причин крайне низкого уровня этого показателя по сравнению с западными компаниями достаточно много. Не останавливаясь на недостатках государственного управления условиями, формирующими высокую конкурентоспособность отечественной промышленности, отметим слабость методической базы перестройки российских предприятий, ориентированной на их возрастающую конкурентоспособность. По сути, речь идет о методическом обеспечении процессов реструктуризации предпринимательской организации, придании ей особых свойств и способов функционирования в конкурентной среде.

Ключевым понятием организации является конкурентоспособность. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его характеристики: качество, технология производства. Помимо этого, в научной литературе используются понятия конкурентоспособности региональной и национальной экономики. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели. Существуют две стороны конкурентоспособности. Это элементы, ее составляющие, и целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации.

---

<sup>1</sup> Хайек Ф. Дорога к рабству: Пер. с нем. М., 1992. С. 97-99.

Целеустремленная организация предпринимательского типа в конкурентных условиях должна обладать двумя атрибутами. Во-первых, определенным свойством, необходимым для организации процесса достижения цели во внешней среде на конкурентных условиях. В нашем случае это свойство - конкурентоспособность. Во-вторых, определенной системой управления деятельностью организации, базирующейся на ключевом свойстве (конкурентоспособности) для достижения целей ее функционирования. В современных рыночных условиях характерной для процесса целедостижения предпринимательской организации является множественность целей. В конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения предпринимательской организации базируется на ее определенных свойствах (конкурентоспособности) и свойствах системы управления (множественности реакций). Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления.

Как показывают результаты анализа сложных систем, а также опыта деятельности зарубежных фирм в современных рыночных условиях, самоорганизация предприятия в выборе формы приспособления предполагает избыточность ресурсов и управленческих возможностей. Речь идет о модели С. Бира множественности центров принятия решений, децентрализации управления на базе фракталов (модели Варнеке)<sup>1</sup>, где обсуждаются вопросы избыточности в информационных потоках и в центрах принятия решений. Информационная избыточность служит основой для формирования необходимого разнообразия поведения самой организации во внешне разнообразной по своим изменениям среде. Самоорганизация как необходимость в проблеме разнообразия реакций организации предполагает новую систему управления, иную форму реализации основных управленческих функций (координации, контроля, планирования, мотивации). Ключевым вопросом в эволюции систем управления фирмой, как показывает опыт отечественных и зарубежных исследователей, представляется организация функции координации. Системное управление развитием организации может быть представлено следующей последовательностью формируемых свойств: системная гибкость, системная адаптивность, системная конкурентоспособность. При этом задачи стратегической и оперативной деятельности можно разделить следующим образом. Стратегическая деятельность должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией. Оперативная деятельность в этих условиях, опирающаяся на самоорганизацию ее элементов и подразделений, нацеливается на оперативное (ситуационное) использование свойства в конкурентной обстановке. Помимо этого, подразделения должны работать над эффективным применением нового инструментария в конкретных ситуациях.

Переход на новую структуру и даже налаживание горизонтальных связей между подразделениями не приведет к качественному изменению конкурентоспособно-

---

<sup>1</sup> Дохолян С.В. Формирование функциональной конкурентной стратегии развития промышленных предприятий // 7 Международная научно-практическая конференция "Проблемы развития предприятий: теория и практика". Самара, 2008.



сти предприятия. Новый уровень конкурентоспособности придаст только формирование таких свойств, как инновационность и адаптивность, т.е. определенный образ деятельности фирмы, организация управления, выстроенная на принципах самоорганизации.

**А.Д. Ибыжанова**

*Западно-Казахстанский аграрно-технический университет им. Жангир хана, г. Уральск*

## **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РЕГИОНА В ЭКОНОМИКЕ КАК ЧАСТЬ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА**

В условиях быстроменяющейся экономической и социальной ситуации, как в регионе, так и за его пределами, все более актуальной задачей для успешной разработки и осуществления маркетинговой стратегии территории становится принятие обоснованных и своевременных управленческих решений, направленных на повышение привлекательности территории, укрепление и развитие положительной инвестиционной динамики.

Города, регионы и страны конкурируют друг с другом, пытаясь обеспечить для своих жителей наилучшие условия жизни. Предмет конкуренции здесь во многом схож с предметом конкуренции товаров и фирм. С одной стороны, это цена, качество товаров и услуг для различных территорий, а с другой - качество и соответственно цена специфических услуг общественного сектора. Территории стремятся обеспечить собственное динамичное устойчивое развитие, которое на долгосрочной основе формирует условия повышения доходов населения и бизнеса, функционирующего в городе, снижения уровня нищеты, стабилизации политических и социальных условий.

Администрация Западно-Казахстанской области предпринимает определенные действия для формирования маркетинговой стратегии области. Так, в 2008 г. была принята Стратегия развития Западно-Казахстанской области до 2015 г. (конкурентная стратегия), разработана Стратегия позиционирования Западно-Казахстанской области в национальной, региональной и мировой экономике. В них заложены принципы и направления, определенные Стратегией территориального развития Республики Казахстан до 2015 г.

Важным инструментом достижения преимуществ в конкурентной борьбе является метод активного позиционирования региона. В термине "позиционирование" применительно к региональному управлению объединяются определение места и роли региона по отношению к различным системам урбанистической иерархии и активное содействие повышению значимости и укреплению роли региона в этих системах.

Результаты SWOT-анализа, маркетинговых исследований (анализа факторов конкурентоспособности области в сравнении с другими регионами Республики Казахстан) и анализ исторически сложившихся специализаций области послужили основой для усиления конкурентных преимуществ Западно-Казахстанской области.

В Стратегии территориального развития Республики Казахстан до 2015 г. в качестве существующих специализаций Западно-Казахстанской области определены нефтегазодобывающая и нефтегазоперерабатывающая промышленность, машиностроение, переработка сельскохозяйственной продукции, деревообрабатывающая промышленность, производство строительных материалов.

Позиционирование Западно-Казахстанской области рассматривается относительно других регионов Казахстана (национальный уровень), Российской Федерации (соседние 5 областей) и других стран СНГ (Азербайджан). Учитывая, что область непосредственно граничит с пятью экономически развитыми регионами России, она должна позиционировать себя как один из основных коммуникационных центров между Казахстаном и Российской Федерацией.

С развитием машиностроительного кластера конкурентоспособность отрасли по отношению к России существенно повысится (экспорт в 2005 г. металлов и изделий из них составил 13,9 млн. долл. США против 7,2 млн. долл. США в 2004 г.).

Наличие месторождений нефти, конденсата и газа обеспечивает конкурентные преимущества области на мировом рынке. Западно-Казахстанская область, как производитель и поставщик минерального сырья и продуктов первичной нефтепереработки, сохранит и усилит свои позиции в национальном, региональном и мировом пространстве за счет внедрения передовых технологий производства. Доходы от экспорта минерального сырья будут способствовать развитию обрабатывающих отраслей экономики области и внесут свой вклад в интегрирование Казахстана с мировой экономической системой.

Наличие в области сырья для производства строительных материалов создает предпосылки для развития промышленности строительных материалов на базе создания и развития строительного кластера, особенно с началом пуска цементного производства.

Позиционирование Западно-Казахстанской области в национальной экономике (относительно других регионов Казахстана) в качестве:

- 1) производителя/поставщика минерального сырья (нефть, газ) и продуктов их первичной переработки;
- 2) производителя/поставщика строительных материалов (цемент, известь, керамзитные глины, строительный кирпич, металлические конструкции и др.);
- 3) производителя/поставщика сельскохозяйственной продукции (зерна, мяса, мучных изделий);
- 4) производителя/поставщика оборудования и арматуры для нефтегазовой сферы, специализированных машин (пожарные автомобили, суда малой и средней тоннажности);
- 5) центра отдыха (исторические места, водные ресурсы, места рыбалок, охотничьи угодья);
- 6) инновационного центра.

Позиционирование Западно-Казахстанской области в региональной экономике (относительно России и государств СНГ) в качестве:

- 1) производителя/поставщика минерального сырья (нефть, газ);
- 2) транспортно-коммуникационного узла;
- 3) производителя/поставщика хлебных злаков.

Основными задачами в рамках данного направления позиционирования будут:

- дальнейшее развитие обрабатывающей промышленности и переработки сельскохозяйственной продукции, обладающей конкурентоспособным потенциалом на региональном рынке, в том числе с применением кластерного подхода (строительные материалы, пищевая промышленность и т.д.);

- развитие предпринимательства и интеграция малого и среднего бизнеса с крупным;

- создание и развитие благоприятного инвестиционного климата, широкое привлечение действующих институтов развития;

- увеличение номенклатуры экспортируемой продукции, активизация маркетинговой деятельности на внешних рынках с продвижением собственных брендов.

Кроме вышеперечисленных направлений позиционирования, на основе эффективной модели территориально-экономической организации, Западно-Казахстанская область может стать современным сервисным центром: развитым торговло-логистическим и транзитно-логистическим узлом, а также инновационным центром в сферах: промышленных разработок, технологий комплексного использования и переработки минерального сырья, разработок в области сельского хозяйства, разработок в области экологии и альтернативных источников энергии.

Западно-Казахстанская область как современный сервисный центр - может стать экономическим мостом в торгово-экономической интеграции республики с сопредельным государством Россией.

Западно-Казахстанская область как региональный инновационный центр на базе образованного ТОО "Технопарк "Алгоритм" может предложить:

- технологии комплексного использования и переработки минерального сырья и местных материалов;

- разработки в области сельского хозяйства;

- разработки в области экологии и альтернативных источников энергии, рационального использования природных ресурсов.

Основной задачей в рамках данного направления позиционирования будет создание региональной инновационной системы, объединяющей образовательные, бизнес-технологические и поддерживающие комплексы.

Вышеназванные направления позиционирования области станут основой для формирования пространственной организации экономического потенциала и расселения населения. Эффективное пространственное развитие станет важнейшим инструментом достижения конкурентоспособных специализаций области, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

## **ВОПРОСЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Современный этап экономического развития Российской Федерации, ужесточение конкуренции во всей мировой хозяйственной системе и в сегменте машиностроения в частности объективно требуют поиска новых вариантов совершенствования производства, его диверсификации, формирующих реальные предпосылки и возможности выпуска продукции, способной выдержать конкуренцию с продукцией мировых фирм и компаний. Возможность решения этих чрезвычайно сложных проблем заложена в повышении научно-технического и интеллектуального потенциала отечественных производителей, наличии высококвалифицированного персонала с рыночным менталитетом, усилении заинтересованности работников в наращивании конкурентных преимуществ предприятия, создании эффективной системы оплаты и стимулирования труда, мотивирующей трудовую активность персонала, развитие творческой инициативы и предпринимательства.

Однако, как свидетельствует практика, условия рыночных отношений в нынешней их модификации не сформировали, как ожидалось, эффективных мотивов к высокопроизводительному труду. Длительный период спада в российской экономике негативно повлиял на уровень жизни населения, его трудовой менталитет и мотивацию к труду. Наращивание конкурентных преимуществ крупных машиностроительных предприятий предопределяется не только эффективностью постоянных нововведений, то есть эффективностью инноваций в виде принципиально новых технических решений и технологий, исключительностью выпускаемой техники и оборудования за счет внедрения "ноу-хау" в качественные параметры и потребительские свойства выпускаемых изделий, но, что особенно важно, активной вовлеченностью работников в процесс инновационных преобразований, их осознанной заинтересованностью в постоянной диверсификации производства в соответствии с требованиями современного рынка потребителей.

В контексте этих задач роль материального стимулирования существенно актуализируется. От того, насколько действенным будет механизм формирования побудительных мотивов к высокопроизводительному труду, повышению интеллектуального потенциала и профессиональной компетентности работников, в решающей мере зависят развитие их творческой инициативы и предприимчивости, активность в процессе наращивания конкурентных преимуществ предприятия.

Одним из основных способов повышения трудовой активности персонала предприятия является система оплаты и материального стимулирования труда, которая призвана способствовать тому, чтобы сделать труд каждого персонально вы-

годным и мотивировать заинтересованность работников в повышении эффективности производства. Для усиления мотивационного потенциала системы оплаты и материального стимулирования труда ее формирование как важнейшего компонента мотивационного механизма системы производственного менеджмента также следует осуществлять на основе методологии комплексно-целевого подхода.

Такой подход предполагает, что модель организации оплаты и материального стимулирования труда персонала машиностроительного предприятия необходимо разрабатывать как многофункциональную систему, включающую в качестве основных следующие подсистемы: оценки качества и результатов трудовых достижений; формирования и распределения фондов заработной платы работников структурных подразделений предприятия; стимулирования труда персонала; признания трудовых заслуг, их материального и морального поощрения по итогам трудового соперничества. Ключевые составляющие модели оплаты и материального стимулирования труда, ее подсистемы и составные их элементы должны органично и согласованно дополнять друг друга и обеспечивать интеграцию личных и коллективных интересов работников и предприятия в целом. Набор конкретных форм и методов оплаты и материального стимулирования труда работников предприятия должен учитывать всю совокупность их потребностей, интересов и ценностных ориентации.

С учетом специфики деятельности предприятий машиностроения можно выделить следующие основные направления материального стимулирования работников: производственно-хозяйственная деятельность предприятия, разработка и освоение новых видов продукции и инновационные инициативы, обеспечение качества и конкурентоспособности продукции, минимизация затрат, повышение квалификации и обучение новому, кадровая политика, достижение эффективности конечных результатов деятельности.

Основные резервы повышения конкурентных преимуществ отечественных предприятий машиностроительной отрасли промышленности находятся на микроуровне и их мобилизация в решающей мере предопределяется внедрением новых подходов в систему мотивационного менеджмента, позволяющих активизировать побудительные мотивы к высокопроизводительному труду. Данную проблему необходимо решать путем совершенствования механизма трудовой мотивации как ключевого компонента системы производственного менеджмента. Система трудовой мотивации - это действенный инструмент, позволяющий, с одной стороны, на основе управляющего воздействия на ценностные факторы побуждать и стимулировать работников развивать свой интеллектуальный и трудовой потенциал, а с другой - содействовать инновационному преобразованию организации через мотивацию развития персонала.

Следует отметить, что при построении высокоэффективных систем материального стимулирования следует учитывать специфику конкретных предприятий, используемые ими технологии, сложившуюся систему организации труда и многие другие факторы.

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В КОНТЕКСТЕ ПОССИБИЛИТАРНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПАРАДИГМЫ

Современное состояние экономики, подверженной системным кризисам, рост производства без улучшения качества жизни населения, увеличения размаха конкуренции преимущественно в разрушительных формах, усугубляющееся диспропорции в развитии отдельных регионов - все это поставило перед многими исследователями вполне резонный вопрос о том, что существующие экономические модели поведения не соответствуют потребностям общества. Достаточно четко эта мысль прослеживается в работе польского экономиста Гжегожа В. Колодко<sup>1</sup>, украинского профессора В.М. Писмака<sup>2</sup>, наших российских экономистах, в частности В.Е. Чабанова<sup>3</sup>.

В конце 70-х гг. прошлого века французский мыслитель Фернан Бродель в книге "Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV-XVIII вв."<sup>4</sup> высказал мысль о том, что экономика как тип поведения направлена исключительно на эффективное использование ресурсов. В современных условиях абсолютной ограниченности ресурсов, соответственно, экономические модели перестают работать и удовлетворять растущие потребности населения. В этой глобальной ситуации ограниченности ресурсов актуализируются, как на обще теоретическом уровне так в практике управления, идеи поссibiliтики (от слова "possible" - "возможный"). Поссibiliтарная модель поведения акцентирует внимание на механизмах управления возможностями, атрибутивным свойством которых является их неограниченность. Стратегический выбор модели управления возможностями определяются глобальными цивилизационными изменениями, планетарного масштаба, обозначенных А.М. Пищиком как "перерождение новоевропейской мировоззренческой парадигмы жизни, основанной на идее покорения человеком окружающей среды, и возникновение новейшей парадигмы жизни, основанной на идее гармонии человека и окружающей среды, коэволюции человечества и планетарной природы"<sup>5</sup>. На философском уровне эта идея нашла воплощение в новой онтологической парадигматике: в представлениях о бытии как потенциально возможном. "Отмеченные сдвиги выражают

---

<sup>1</sup> Колодко Г.В. Мир в движении. М., 2009.

<sup>2</sup> Письмак В.П. Начала отрицания экономики. М., 2007; Пищик А.М. Методология социального проектирования устойчивого развития России в XXI веке: Монография. Н. Новгород, 2005.

<sup>3</sup> Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Режим доступа: [http://bigc.ru/theory/books/sgporu/c\\_1.php](http://bigc.ru/theory/books/sgporu/c_1.php).

<sup>4</sup> Бродель Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV-XVIII вв. Т. 1-3. М., 1986-1992.

<sup>5</sup> Турчинский Г.Л. Смена онтологической парадигмы: от сущего к потенциальному // Материалы Межрегиональной научной электронной конференции "Онтология и постнеклассическая наука", Астрахань, январь 2007 г. Режим доступа: [http://astresearch.narod.ru/confer\\_2.html](http://astresearch.narod.ru/confer_2.html). С. 5.

смену установок в рассмотрении бытия в качестве действительности "как она есть"; как рационально необходимого, и на то, какова она может быть"<sup>1</sup>. Более четко и однозначно эта мысль прослеживается в работах профессора Г.Н. Дончевского<sup>2</sup>. Согласно его концепции "управление всегда и везде вообще представляет собой деятельность, которая разворачивается над возможностями и предназначена для их вовлечения в активный жизненный оборот". У Г.П. Щедровицкого управляющее воздействие на объект через ресурсы называется руководством, в то время как собственно управление - это управление возможностями.

Теоретико-деятельностной платформой построения моделей управления возможностями, в приложении к предприятию, может являться общая теория конкурент-менеджмента, изложенная в работах проф. Г.Н. Дончевского<sup>3</sup>. Исходными пунктами этой теории, которая делает ее с практической точки зрения значимой для моделирования процессов управления возможностями на конкретном предприятии, является рассмотрение явления конкуренции на принципиально новых началах:

- Конкурирование как деятельность должна быть ориентирована на использование неограниченных возможностей, что существенно отличается от традиционного понимания конкурентной борьбы за ограниченные ресурсы.

- Конкурирование в условиях неограниченных возможностей меняет вектор конкурентной борьбы от агрессивного конкурентного поведения, направленного на уничтожение иных субъектов конкурентного пространства к преимущественно созидательной деятельности.

- Перенос центра внимания в управленческих механизмах с управления конкуренцией на разработку технологии использования конкурентной энергии<sup>4</sup>. [

Базовыми понятиями Общей теории конкурент-менеджмента являются конкурентная энергия, конкурентная сила и конкурентная устойчивость, на основе которых формулируется понятие конкурентоспособности как "объективной возможности и субъективной готовности (конкурентная энергия) организации осуществлять максимальное воздействие на рынок при помощи своей конкурентной силы и, задействуя свою конкурентную устойчивость, максимально использовать все последствия такого воздействия для целей восстановления и приращения своей конкурентной силы"<sup>5</sup>.

Поссибилитраная управленческая парадигма и разработанная на ее основе общая теория конкурент-менеджмента являются методологическим основанием для формирования практических моделей управления возможностями. Из всех

---

<sup>1</sup> Чабанов В.Е. Экономика XXI века, или Третий путь развития. СПб., 2007.

<sup>2</sup> Дончевский Г.Н. Общая теория конкурент-менеджмента: предпосылки и базовый каркас // Россия в глобализирующейся мировой экономике: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 18-20 мая 2006 г.) / Под ред. Ю.М. Осипова, В.А. Алешина, В.Н. Овчишникова. Ростов н/Д, 2006. С. 546-548.

<sup>3</sup> Дончевский Г.Н. Указ. соч. С. 545-548.

<sup>4</sup> Дончевский Г.Н. Указ. соч. С. 547.

<sup>5</sup> Дончевский Г.Н. Указ. соч. С. 547.

существующих управленческих технологий, в том числе инновационных, наиболее приемлемым с этой точки зрения является процессный подход. Практика применения процессно-ориентированных технологий к управлению предприятием предполагает моделирование в организации процессов и создание системы управления процессами. По нашему мнению, в процессном подходе заложены, в большей мере, чем в объектных и проектных технологиях, потенциальные возможности построенияPossibilitarian models of management. Процессы в отличие от объектов обладают свойством пространственной, а в отличие от проектов временной неограниченностью. Проектно-ориентированная и объектно-ориентированная стратегии направлены на управление преимущественно ресурсами, в то время как средоориентированная политика и процессный подход настраиваются на управление возможностями. Подтверждение этой мысли можно найти у Г.П. Щедровицкого. Рассматривая различия между техническим (объектным) и естественным (процессным подходом), он перекладывает эту позицию на конкретный пример. При техническом подходе начальник строительства оценивает управляемый объект (стройку) в границах его полномочий по отношению к этому объекту. При естественном подходе границы строительства идут там, где идут процессы, входящие в это строительство. Понятно, что в первом случае границы управляемого объекта совпадают с границами ресурсов начальника в отношении этого объекта. Управление объектом строится только в границах, имеющихся у руководителя ресурсов. Во втором случае процессы, составляющие суть строительства могут выходить за пределы ресурсов. Управление объектом, с точки зрения его определяющих процессов это управление возможностями. "Управление в чистом виде строится именно на учете натурального состояния объекта через его процессы"<sup>1</sup>. Здесь необходимо пояснить, что для предприятия является ресурсами и возможностями. Ресурсы - это объекты, находящиеся в распоряжении их владельца, в отношении использования которых он имеет определенные полномочия: финансовые, материальные, человеческие, информационные. Возможности - это то, что ресурсом для предприятия никогда не может быть, но активизация которых в нужном для предприятия направлении обеспечивает приращение его конкурентных сил. Это, прежде всего, возможности территории, на которой функционируют предприятия, инвесторов, населения, как потребителей товаров и услуг, сотрудников предприятия вне их должностных инструкций и условий трудового договора.

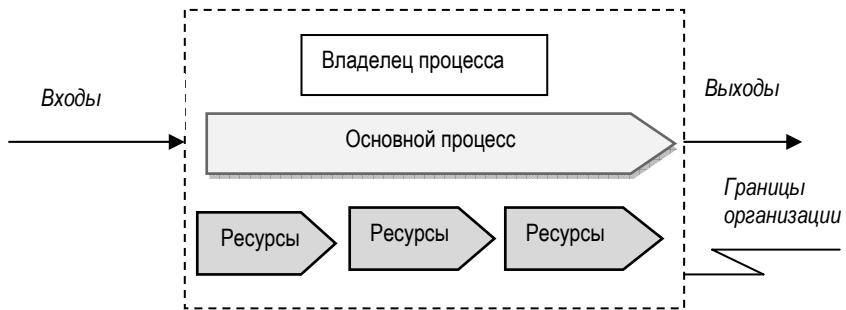
В то же время следует отметить, что разработанные на основе процессного подхода процессно-ориентированные технологии, такие, например, как процессно-ориентированный метод учета затрат (Activity-based Costing), процессно-ориентированное бюджетирование, управление бизнес-процессами, по-прежнему ориентированы на эффективное управление ресурсами предприятия, сокращение потерь, оптимизация затрат, повышения прибыли. В связи с чем, на теоретико-деятельностном уровне в соответствии требованиями Possibilitarian paradigm необходима настройка существующих процессно-ориентированных моделей на

---

<sup>1</sup> Щедровицкий Г.П. Указ. соч.



управление возможностями. Но здесь возникает определенная напряженность моделей. Дело в том, что ориентируясь на эффективное управление ресурсами технологии управления бизнес-процессами моделируют процессы только в границах предприятия. В корпоративном управлении, практика которого стала основой для формирования концепций классического менеджмента, ответственность руководителя находится в соответствии уровнем полномочий и объемом ресурсов, необходимых для реализации этих полномочий. Границы организации и ресурсы - это взаимовлияющие факторы. Например, стандартная технология управления бизнес - процессами определяет границы организации по продуктам действий (выхода процессов), которые обеспечиваются имеющимися в организации ресурсами: финансовыми, кадровыми, организационными. Традиционно управление бизнес-процессами настраивается на четкое определение границ процесса границами организации. С методологической точки зрения актуальность тщательной прорисовки границ организации и границ процесса необходимо для четкого определения входов и выходов, их спецификаций и зоны ответственности за конкретные результаты. Управлять входами - это формулировать требования к входам, определять их спецификацию. Управлять выходом, это значит выполнить требования клиентов процесса. Требования клиентов, цели и задачи, все - это внешняя информация, которая поступает в процесс и преобразуется в ходе его реализации (см. рисунок).



**Рис. Управление потоками ресурсов в классической модели управления бизнес-процессами**

Это в конечном итоге позволяет организации построить более эффективную модель управления материальными, финансовыми, кадровыми, информационными потоками или потоками ресурсов. При этом отношения организации с внешней средой строятся на основе спецификации входов и выходов с точки зрения максимального учета интересов всех заинтересованных сторон. Внешняя среда по отношению к корпорации не является объектом управленческого воздействия. Корпорация не моделирует и не создает внешнюю среду под себя, а только пользуется результатами ее жизнедеятельности и выдает свои собственные результаты (потребности, информация, продукты производства, сырье). С учетом новых методологическими

подходами возникает проблема в распространении технологии процессного подхода на процессы находящиеся за пределами организации, а фактически за пределами ее ресурсов в сфере, где у организации находятся только возможности. В этом пространстве предприятие не может организовать потоки ресурсов, для обеспечения своих бизнес-процессов во всяком случае, в рамках традиционной системы управления. Здесь для нее существуют только возможности. Поэтому встает вопрос о механизмах управления не ресурсами и возможностями функционирования процессов. Причем это относится как к внутренним, так и к внешним процессам организации.

Первыми практическими шагами в направлении настройки процессно-ориентированных технологий на управления возможностями можно считать различные модели менеджмента качества. С распространением систем менеджмента качества на основе международных стандартов цели и задачи процессного подхода и его сущность усложнились. Простое управление затратами и эффективное управление ресурсами оказалось недостаточным для конкурентоспособности предприятия на рынке. Главным ориентиром развития компании становится удовлетворение потребностей заинтересованных сторон (как внутренних, так и внешних). Но суть осталась та же - за счет организации и регламентации процессов налаживались более эффективное управление имеющимися в распоряжении компании ресурсами (финансовыми, материальными и кадровыми, информационными) для достижения конечных целей компании. То, что раньше было целью (управление затратами), становится средством достижения цели.

Наиболее значимой с точки зрения формирования моделей управления возможностями является Европейская премия по качеству (EQA). В соответствии с требованиями (EQA) в оценку результатов деятельности организации наряду с удовлетворенностью потребителей и финансово-экономическими показателями были включен показатель "влияние на общество", который впоследствии вошел в разработанную на ее основе модель делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM). Этот критерий означает, что интересы организации и даже ее потребителей могут быть ограничены, если они вступают в противоречие с интересами общества. Критерии премии Малкольма Болдриджа по оценке совершенства деятельности организации гласит: "результаты следует использовать с целью управления процессом создания ценностей для ключевых заинтересованных сторон - потребителей, работников, акционеров, поставщиков, партнеров и общества"<sup>1</sup>.

В целом существующие процессно-ориентированные технологии могут являться базой для разработки моделей управления возможностями, но требуется их серьезная адаптация. С одной стороны это позволит расширить границы процессно-ориентированных технологии управления, позволяя использовать его для управления не только организацией, но и внешним пространством, что обеспечит приращение конкурентных сил предприятия.

---

<sup>1</sup> Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона. М., 2005. С. 13-14.

## **ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ РАЗВИТИЯ КАТЕГОРИИ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА**

На протяжении всей истории развития мировой экономической мысли, начиная с XVIII в., учеными постоянно поднимаются проблемы движения основного капитала, его воспроизводства в различных исторических условиях, проблемы времени кругооборота и оборота его элементов. Исследуется эффективность основного капитала для предприятия, рассматривается его роль в процессе производства на каждом этапе развития человеческого общества, разрабатываются методологические подходы исследования данной категории. Но анализ динамики основного капитала, как и само это понятие, встречается редко как в отечественной, так и в зарубежной литературе. Отдельные ее характеристики получили развитие в связи с разработкой общих проблем основного капитала, но точного понятия еще не дано. Первым, кто разделил понятия основного и оборотного капитала, назвав их "первоначальными авансами" и "ежегодными авансами" был Франсуа Кенэ в XVIII в. Он также убедительно доказал, что в движении находится наряду с оборотным капиталом и основной капитал. В теории капитала Адама Смита очевидна его более прогрессивная позиция по сравнению с физиократами. Капитал характеризуется им как одна из двух частей запасов, "от которой ожидают получить доход". А. Смитом вводится деление капитала на основной и оборотный, показывается различие в соотношении между этими частями капитала в зависимости от отрасли хозяйства. В основной капитал он первым из всех исследователей включает и "человеческий капитал". Большой вклад в теорию основного капитала внес Карл Маркс в своем научном труде "Капитал", отделив основной капитал от оборотного вследствие его содержания и специфики перенесения стоимости на готовый продукт. К. Маркс также провел большое исследование воспроизводства основного капитала в условиях развития капиталистического общества, дал определение кругообороту основного капитала и обороту, потребительной стоимости и стоимости, выявил их взаимосвязь, исследовал амортизацию основного капитала и изменение его стоимости в результате научно-технического прогресса. Э. Бем-Баверк, представитель австрийской школы маржинализма, рассматривал ценность капитала как с точки зрения его доходности, так и с точки зрения его предельной пользы. Считал, в отличие от Карла Маркса, что "прибавочную стоимость" создает специфический ресурс "капитал", который участвует в процессе производства во времени. В конце XIX в. Альфред Маршалл, определяя процент на капитал, как А. Смит и Э. Бем-Баверк, рассматривал капитал как материальный ресурс, способный его владельцу приносить доход. Л. Вальрас был первым, кто отчетливо сформулировал фундаментальные различия между запасами ресурсов и производимыми с их помощью потоками услуг и доходов, но дал весьма спорное определение основному капиталу - как совокупности всех имеющихся ресурсов.

В отечественной литературе на протяжении существования плановой системы хозяйствования категория основного капитала заменялась категорией основных фондов, которые отличались своей социально-экономической сущностью. До середины XX в., считалось, что средства производства не обладают товарными свойствами, поэтому проблемой их движения практически не занимались. В 1960-х гг. в связи с попытками реформы народного хозяйства и введения рыночных показателей проблема оборота и воспроизводства основных фондов, их обновления на новом технологическом уровне, стала актуальной, о чем говорит ряд работ П.М. Павлова, С.И. Андреевой, Г.А. Александрова, К. Горммана, В.Г. Захарова, С.А. Ленской, Ю.И. Любимцева, А.А. Малыгина, М.В. Натарова, Г.П. Овчинникова, А.И. Татаркина.

В 1990-х гг. М.М. Гольдин исследовал моральный износ основных фондов в условиях НТР, Н.А. Чечин анализировал эффективность использования основных фондов и производственных мощностей, Ю.Г. Бреусов исследовал оборот основных производственных фондов в условиях становления рыночной экономики. Также известный вклад в анализ данной проблемы внесли Ю.М. Алшум, В.В. Корелин, Е.Н. Косенко, Т.Г.Краснова, которые посвятили свои исследования внутрипроизводственным пропорциям основных фондов. Г.А. Макаров, Г.В. Негров, И.В. Томашицкая, Е.Г. Хольнова. В.И. Белов и Н. Я. Бойко анализировали технико-экономическую стратегию обновления основных фондов предприятия и методы выбора варианта их воспроизводства. Регулированию и управлению процесса воспроизводства основных фондов, роли государства в этом процессе посвятили свое исследование М.Е. Валишина, Л.А Жебровская и С.Ш. Гасанов. Н.П. Приступа рассматривал эффективность функционирования основных фондов через создание ими новой потребительной стоимости и экономии ими рабочего времени.

В последнее время исследуется категория основного капитала, а не категория основных фондов. В работах М.В. Павлова и Т.К. Мирошниковой рассматривается инвестиционное обеспечение основного капитала. М. Орлова и А. Исаева исследуют процесс его воспроизводства, включая в него и фазу проектирования, изучают понятие переоценки основного капитала и ее последствия. Вопросами оценки основного капитала, его рыночной стоимости и цены занимаются такие экономисты, как А.П. Ковалева, В.В. Остапенко, В.М. Рутгайзер, обращая внимание на его использование предпринимателями с целью получения дохода. Особенности воспроизводства основного капитала и амортизационной политике посвящены работы таких экономистов, как С. Беловой, А. Водянова, А. Гладышевского, Я. Уринсона, В. Федорова, А. Цыгичко, Г. Хорошилова, А. Шмонина, В. Юровицкого, В. Соколина, О. Рыбака. В последнее время в отечественной экономической литературе появляются исследования рынка основного капитала, особенностей его маркетинга. Анализ данной проблемы мы встречаем в работах В.Г. Ухтомского, И.М. Рисованного, В.В. Когокова, Г.Г. Муфтиева, Е.И. Четыркина.

В большей степени работы зарубежных авторов П. Самуэльсона, С. Фишера рассматривают элементы основного капитала как средство обеспечения дохода. В качестве исходного момента его анализа выступает понятие дохода, стоимость запаса капитальных благ полностью определяется масштабами потока доходов получаемых в течение времени функционирования капитала. Большую часть своих исследований зарубежные авторы посвящают оценке эффективности инвестиций в основной капитал. Такие экономисты, как Р. Александр, Дж. Гросс, Р. Хилл, Р. Бик-

керс, М. Браун, достаточно полно исследуют особенности рынка инвестиционных товаров, маркетинг основного капитала.

Среди отечественных разработок существует ряд работ посвященных эволюции организации производства, его управления, взаимоотношениям между людьми в процессе производства в результате развития основного капитала и информационного общества. В 1970-х гг. А.П. Анчишкин и М.А. Виненский, исследовали методологические вопросы определения социально-экономической эффективности новой техники. В конце 1980-х гг. А.И. Васильев и Ю. Яковец исследовали модульность техники и закономерности ее развития. В 1990-х гг. ряд работ С.Ю. Глазьева были посвящены новым технологиям, теории и методологии исследования технологических укладов. С.В. Кондратьев и В.Н. Костюк занимались проблемами информационного общества.

Таким образом, несмотря на большое количество отечественных и зарубежных работ, посвященных основному капиталу, в исследованиях отражены лишь отдельные аспекты динамики основного капитала. Одни авторы сосредотачивают свое внимание на проблемах движения стоимости оборудования, другие исследуют только натурально-вещественные характеристики основного капитала, изменение их вследствие развития научно-технического прогресса. Современные российские экономические условия определяют новые направления развития и движения основного капитала, которые требуют тщательного одновременного исследования. Становление рыночных отношений и нового технологического уклада приводят к необходимости нахождения нового подхода к исследованию основного капитала, выражающегося в исследовании его динамики.

**Т.Г. Крайкова, Т.И. Дюдюкина**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **РОЛЬ И ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Создание инновационной модели поведения работников, предусмотренное Правительством РФ до 2020 г., потребовало выяснения роли и оценки человеческого фактора в этом процессе. Человеческий фактор - это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей. Именно от человека зависит размер затрат труда, рост производительности труда, эффективность производства, преобразования и улучшения, которые происходят в процессе трудовой деятельности. Какими бы современными не были техника и технологии, они останутся грудой железа, а эффект управленческих решений останется лишь на бумаге, если работники предприятий не будут обладать соответствующим уровнем развития образовательного-квалификационных характеристик, трудовой и производственной дисциплины, не будут достаточно мотивированы. Таким образом, в процессе создания инновационной модели поведения работников на первый план выступают люди, их профессионализм и заинтересованность в развитии и обновлении производства. Именно люди - важнейший ресурс любого предприятия. Они способны к постоянному совершенст-

вованию и развитию. В то время как другие ресурсы ограничены, возможности и инициатива людей, человеческие ресурсы безграничны.

Инновационное отношение к труду - труд, ориентированный на все новое, прогрессивное. Именно поэтому такое отношение к труду способно резко повысить производительность труда. Но инновационная модель поведения работников сама собой не возникает, ее надо создавать.

На майском (2009 г.) совещании по технологическому развитию России президент Д. Медведев отметил, что инновационная активность предприятий под влиянием кризиса ухудшилась. Даже те предприятия, которые получают бюджетные деньги на инновации, не направляют их на стимулирование инновационного развития. Между тем - напомнил президент - производительность труда на российских предприятиях составляет лишь одну четвертую часть от производительности труда в США. Было отмечено, что недооценка человеческого труда - одна из причин технической отсталости российских предприятий.

Создание инновационного отношения к труду предполагает разработку механизма объективной оценки использования труда и его мотивации.

Оценка использования человеческого фактора в развитии экономики предприятия, на взгляд авторов, может осуществляться по многим показателям. В данной статье для оценки этого фактора будут исследованы только два взаимосвязанных показателя: затраты труда и его оплата в расчете на одного работника промышленно-производственного персонала. Исследование проведено по материалам двух предприятий машиностроения. Результаты исследования приведены в таблице.

#### Затраты труда\* и его оплата

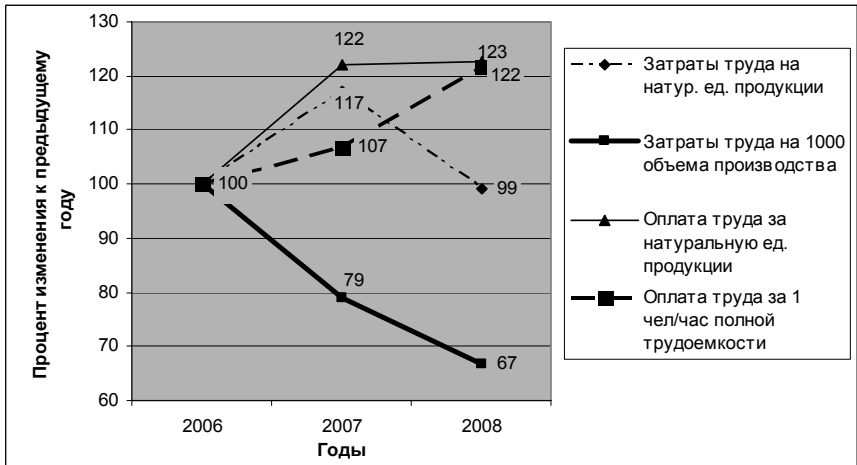
Показатели	Единица измерения	Уровни показателей по годам			
		2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6
<b>I. Предприятие по производству предпусковых подогревателей автомобильных двигателей</b>					
1. Затраты труда на натур. ед. продукции	Чел.·ч / шт.	-	175	205	203
2. Затраты труда на 1000 руб. объема производства	Чел.·ч / 1000 руб.	-	19	15	10
3. Оплата труда за натуральную ед. продукции	Руб. / шт.	-	5325	6501	7965
4. Оплата труда за 1 чел.·ч полной трудоемкости	Руб. / чел.·ч	-	30	32	39
<b>II. Предприятие по производству химического оборудования</b>					
1. Затраты труда на натур. ед. продукции	Чел.·ч / шт.	572	582	502	503
2. Затраты труда на 1000 руб. объема производства	Чел.·ч / 1000 руб.	5,7	5,7	5,3	3,9
3. Оплата труда за натуральную ед. продукции	Руб. / шт.	25700	28900	22000	23921
4. Оплата труда за 1 чел.·ч полной трудоемкости	Руб. / чел.·ч	45	50	44	48

\* В качестве затрат труда принята полная трудоемкость производства, т.е. затраты труда всего ППП предприятия.

Из таблицы видно, что рост трудоемкости единицы продукции на первом предприятии сопровождался и ростом оплаты труда за штуку (стр. 1 и 3). В то же время, при стоимостной оценке объема производства трудоемкость на 1000 руб. снижалась при росте оплаты труда за 1 чел.ч. Снижение затрат труда на 1000 руб. объема производства объясняется влиянием фактора цен, которые за исследуемые годы возросли с 9151 руб. за единицу продукции (2006 г.) до 13 762 руб. (2007 г.) и 13 662 руб. (2008 г.).

На втором предприятии затраты труда снижались как в расчете на натуральную единицу продукции, так и на 1000 руб. объема производства (стр. 1 и 2). Иная по сравнению с первым предприятием сложилась и динамика оплаты труда как на единицу продукции, так и на 1 чел.ч. Оба показателя в одни годы возрастали, в другие - снижались, не проявляя определенной тенденции. Влияние стоимостного фактора и на этом предприятии существенно. Так, за рассматриваемые годы средняя цена единицы продукции до 2007 г. снизилась (со 101,0 тыс. до 95,0 тыс. руб.), а в 2008 г. возросла до 128,0 тыс. руб. Следовательно, для оценки взаимосвязи затрат и оплаты труда правильнее использовать объем производства в натуральных единицах. Это потребует пересчет всей продукции в единицы типового представителя, но обеспечит достоверную характеристику взаимосвязи между этими показателями.

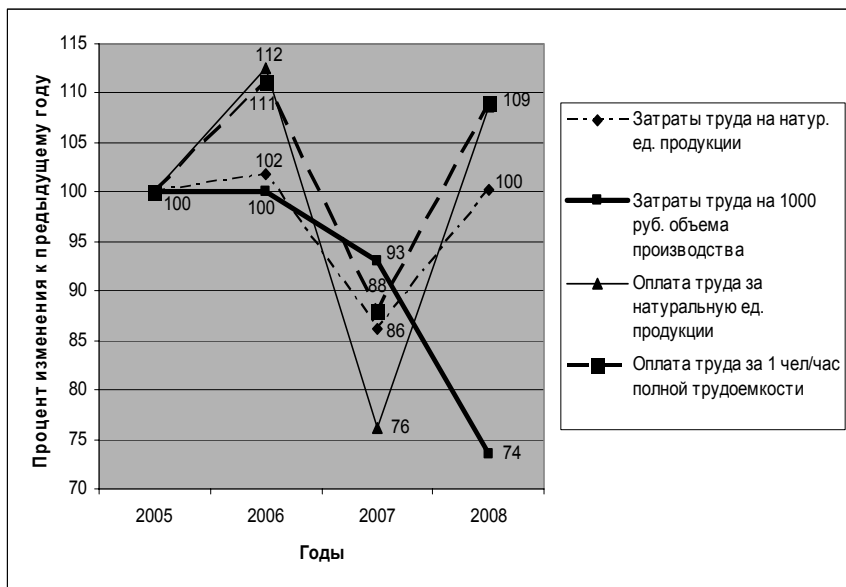
Характер количественной взаимосвязи между затратами труда и его оплатой наиболее очевиден на графиках.



**Рис. 1.** Динамика затрат труда и его оплаты на первом предприятии

Так, на первом предприятии (рис. 1) процент роста оплаты труда как за единицу продукции, так и на 1000 руб. объема производства в 2008 г. резко опережал процент снижения затрат труда.

На втором предприятии (рис. 2) также очевидно, что никакой взаимосвязи между динамикой затрат труда и оплатой за труд нет.



**Рис. 2. Динамика затрат труда и его оплаты на втором предприятии**

Давая оценку динамике рассматриваемых показателей, следует знать, что рост полной трудоемкости, при прочих равных условиях, ведет к снижению производительности труда (см. формулу), а снижение полной трудоемкости - к росту производительности труда.

$$П = \frac{Q_{фчп}}{T_{полн}};$$

где  $П$ ,  $Q_{фчп}$ ,  $T_{полн}$  - соответственно, часовая производительность труда, объем фактической чистой продукции, полная трудоемкость.

Снижение производительности труда из-за роста трудоемкости должно сопровождаться снижением оплаты труда, а рост производительности труда из-за снижения трудоемкости - ростом оплаты. Пропорции между этими показателями на разных предприятиях, в разные годы не могут быть одинаковыми, поскольку они зависят от экономической стратегии в данный период. Следовательно, предприятия сами должны их определять, но указанная выше взаимосвязь должна соблюдаться.

При отсутствии этой взаимосвязи у коллектива нет стимула к снижению затрат труда и значит - к инновационному труду. Недооценка труда и отсутствие ясной мотивации у работников не способствует выведению предприятий из технической отсталости. Отсюда, считаем целесообразным рекомендовать предприятиям осуществлять контроль над динамикой исследуемых показателей, причем не только по факту, но и на этапе планирования.



## О ВЗАИМОСВЯЗИ ПРИБЫЛИ С ОПЛАТОЙ ТРУДА

Общеизвестно, что размер средств, выделяемых предприятием на оплату труда, определяет уровень заработной платы работников, который, в свою очередь, формирует интерес к работе и ее результатам.

Создание такого интереса предполагает наличие количественной связи между результатом работы всего коллектива - прибылью и уровнем оплаты труда каждого работника. В условиях рынка средства на оплату труда, по мнению авторов статьи, должны формировать два фонда: гарантированный и сверхгарантированный. Источником первого является себестоимость, источником сверхгарантированного - прибыль, полученная коллективом от трудовой деятельности его членов.

Сверхгарантированный фонд оплаты труда призван выполнять стимулирующую функцию, повышая, таким образом, заинтересованность работников в конечных результатах труда всего коллектива.

Следовательно, с целью реализации стимулирующей функции рост прибыли должен сопровождаться ростом сверхгарантированной части фонда оплаты труда, причем в достаточной степени. При выяснении наличия такой связи следует иметь в виду не всю прибыль, а только ту ее часть, которая направляется в фонд поощрения. Более того, с целью выявления наличия этой зависимости сопоставлять и анализировать надо средние величины, то есть в расчете на одного работника ППП.

На практике анализом связи сверхгарантированной оплаты труда в целом и тем более в расчете на одного работника с прибылью не занимаются. В связи с этим представляет интерес изучение сложившейся взаимосвязи между динамикой чистой прибыли от реализации, приходящейся на одного работника ППП и динамикой сверхгарантированной заработной платы также одного работника ППП.

Исследование этого вопроса авторы провели по материалам двух предприятий разных отраслей. Результаты расчетов представлены в таблице.

Как видно из таблицы (стр. 2 и 8), на исследуемых предприятиях во все исследуемые годы имелись выплаты из прибыли. Размер этих выплат, приходящихся на одного работника ППП, на первом предприятии слишком мал, чтобы выполнять свою стимулирующую функцию (от 1619 до 6190 руб. в год).

Противоположная ситуация сложилась на предприятии по производству химического оборудования, где на премирование одного работника ППП из чистой прибыли от реализации выделялось более значительная сумма средств (от 10 000 до 21 430 руб. в год).

Однако оценивать сложившуюся ситуацию по абсолютным размерам сверхгарантированной оплаты труда в расчете на одного работника ППП недостаточно. Более обоснованную оценку наличия или отсутствия стимула у работников предприятия к росту прибыли можно сделать по двум другим показателям из таблицы (стр. 3 и 6; стр. 9 и 12).

**Расчет показателей для оценки взаимосвязи сверхгарантированной оплаты труда с прибылью от реализации, остающейся у предприятия  
(все показатели рассчитаны на одного работника ППП)**

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы			
			2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Предприятие по производству подшипников</b>						
1	Прибыль от реализации, остающаяся у предприятия	Тыс. руб.	29,42	43,15	74,68	49,98
2	Сверхгарантированная оплата труда, выплачиваемая из прибыли	Тыс. руб.	1,61	2,97	5,16	6,19
3	Доля сверхгарантированной оплаты труда в прибыли от реализации, остающейся у предприятия (стр. 2 / стр. 1)	%	5,00	7,00	7,00	12,00
4	Изменение чистой прибыли от реализации к предыдущему году	%	-	+47,00	+73,00	-33,00
5	Изменение сверхгарантированной оплаты труда к предыдущему году	%	-	+84,00	+74,00	+20,00
6	Соотношение изменения 5-го показателя к 4-му показателю	Коэффициент	-	1,78	1,01	+0,6% на 1% снижения прибыли
<b>II. Предприятие по производству химического оборудования</b>						
7	Прибыль от реализации, остающаяся у предприятия	Тыс. руб.	41,06	44,22	30,67	88,41
8	Сверхгарантированная оплата труда, выплачиваемая из прибыли	Тыс. руб.	11,70	21,43	10,00	10,92
9	Доля сверхгарантированной оплаты труда в прибыли от реализации, остающейся у предприятия (стр. 8 / стр. 7)	%	29,00	48,00	33,00	12,00
10	Изменение чистой прибыли от реализации к предыдущему году	%	-	+7,70	-30,60	+188,00
11	Изменение сверхгарантированной оплаты труда к предыдущему году	%	-	+83,20	-53,30	+9,20
12	Соотношение изменения 11-го показателя к 10-му показателю	Коэффициент	-	10,8	1,74	0,05

Из таблицы (стр. 3) видно, что на предприятии по производству подшипников доля средств, выделяемых на вознаграждение работников из чистой прибыли от реализации, в течение 3-х лет практически стабильна (5-7%) несмотря на то, что чистая прибыль от реализации на одного работника в эти годы резко возрастала, а в 2008 г. при снижении прибыли размер средств на премирование возрос.

На предприятии по производству химического оборудования при незначительном росте прибыли на одного работника в 2006 г., доля средств, выделяемых на премирование одного работника возросла до 48%, а при резком росте прибыли на одного работника в 2008 г. на вознаграждение из нее было выделен самый низкий процент за все исследуемые годы (12%).

Изложенное показывает отсутствие в исследуемых условиях зависимости оплаты труда от ее конечных результатов - прибыли и, следовательно, отсутствие заинтересованности коллектива работников в ее увеличении.

Количественное несоответствие изменения этих двух показателей характеризуют показатели по стр. 6 и 12 таблицы. Так, в 2006 г. на подшипниковом предприятии рост средней сверхгарантированной оплаты опережал рост чистой прибыли от реализации на одного работника на 78%, а в 2008 г. за каждый процент снижения прибыли на одного работника размер премии из нее возрос на 0,6%.

На предприятии химического машиностроения в 2006 г. рост сверхгарантированной оплаты труда опережал рост чистой прибыли от реализации почти в 11 раз, а в 2008 г. рост этой оплаты составил лишь 5% от роста прибыли. В 2007 г. снижение оплаты из прибыли опережало снижение этой части прибыли на 74%.

Все вышеизложенное позволяет сделать общий вывод о том, что для создания реального стимула к эффективному труду на каждом предприятии необходимо планировать, контролировать и анализировать взаимосвязь между показателями прибыли, остающейся у предприятия и сверхгарантированной оплатой труда, приходящихся на одного работника ППП. Необходимость этого объясняется ролью человека труда в создании прибыли. Только при наличии устойчивой связи между прибылью, полученной в результате труда всех работников предприятия, и материальным вознаграждением будет создан интерес к повышению эффективности производства.

**Т.Г. Крайкова, А.И. Копылова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **МЕХАНИЗМ ОЦЕНКИ ЗАВИСИМОСТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ОТ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ**

Рентабельность, как один из показателей эффективности производства, характеризует выгодность использования либо всех ресурсов, принявших участие в производстве продукции, либо какой-то их части. В том и другом случае этот показатель определяется суммой прибыли, получаемой с рубля используемых в производстве ресурсов.

На российских предприятиях в оценке их работы чаще используется показатель рентабельности хозяйственной (производственной) деятельности и показатель рентабельности производства, который рассчитывается по формуле (1):

$$P_{пр.} = \frac{m}{ОФ + Об.ср.норм.}, \quad (1)$$

где  $P_{пр.}$ ,  $m$ ,  $ОФ$ ,  $Об.ср.норм.$  - соответственно, есть рентабельность производства, прибыль, среднегодовая стоимость основных фондов и среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств.

Как видно из формулы (1), этот показатель дает возможность оценить эффективность комплексного использования, как основных фондов, так и нормируемых оборотных средств вместе. Но проблемы в использовании этих показателей, а, следовательно, и путей их преодоления различны. Потому необходим механизм, позволяющий выявить влияние каждого из этих показателей (основных фондов и нормируемых оборотных средств) на рентабельность производства отдельно.

Общеизвестно, что на многих промышленных предприятиях оборудование не только морально, но и физически устарело. Из этого следует, что работать эффективно оно не может. На серьезность этого вопроса обратил внимание президент Д. Медведев в мае этого года на совещании по технологическому развитию России. Он отметил неэффективную организацию труда и старое оборудование, что требует ускорения реальных дел по инновационному развитию экономики.

В связи с этим встает вопрос о необходимости постоянного отслеживания и оценки степени эффективности использования основных фондов отдельно от оборотных с целью разработки мер, направленных на повышение эффективности использования именно оборудования.

Для этой цели в данном исследовании применена модель, рекомендуемая одним из авторов этой статьи - Т.Г. Крайковой. Метод позволяет вычислить отдельно эффективность использования только основных фондов через показатель рентабельности производства.

Расчет общего изменения рентабельности производства для этой цели определяется по следующей формуле (2):

$$JP_{пр.всего} = \frac{P_{пр.}^i}{P_{пр.}^{i-1}} = \left[ \frac{m}{ОФ + Об.ср.норм.} \right]^i \cdot \left[ \frac{ОФ + Об.ср.норм.}{m} \right]^{i-1} = J_m \cdot J_{\frac{1}{(ОФ + Об.ср.норм.)}} \quad (2)$$

где  $i$  и  $i-1$  - соответственно, данный год и предыдущий.

Исходя из формулы (2), отдельное влияние основных фондов и нормируемых оборотных средств на рентабельность производства рассчитывается по формулам (3) и (4):

$$JP_{пр.от.ΔОФ} = \frac{ОФ^{i-1} + Об.ср.норм.^{i-1}}{ОФ^i + Об.ср.норм.^{i-1}}, \quad (3)$$

$$JP_{пр. от.\Delta Об.ср.норм.} = \frac{ОФ^{i-1} + Об.ср.^{i-1}_{норм.}}{ОФ^{i-1} + Об.ср.^i_{норм.}}, \quad (4)$$

Достоверность расчетов проверяется по формуле (5):

$$JP_{пр. всего} = \frac{P^i_{пр.}}{P^{i-1}_{пр.}} = J_m \cdot J_{\frac{1}{ОФ}} \cdot J_{\frac{1}{Об.ср.норм.}}, \quad (5)$$

где

$$J_m = \frac{m^i}{m^{i-1}}. \quad (6)$$

Необходимость расчета влияния прибыли на рентабельность производства необходима для доказательства достоверности расчетов по данной методике.

Из формул (2) и (5) видно, что на общее изменение рентабельности производства первоначально (укрупненно) влияют три фактора-аргумента: прибыль, среднегодовая стоимость основных фондов и среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств. За факторы-аргументы приняты показатели, вызывающие функциональное изменение, в данном случае, рентабельности производства.

Рекомендуемая методика апробирована на материалах одного из предприятий химического машиностроения за 2005-2008 гг. Результаты расчета представлены в таблице.

**Динамика рентабельности производства по факторам-аргументам**

Показатели	Годы					
	2006/2005		2007/2006		2008/2007	
	Индекс	%	Индекс	%	Индекс	%
1	2	3	4	5	6	7
Изменение рентабельности производства, всего	0,91	-9,0	1,1	+10,0	1,22	+22,0
В том числе за счет изменения:						
- прибыли	1,04	+4,0	1,18	+18,0	1,48	+48,0
- основных фондов	0,91	-9,0	0,94	-6,0	0,89	-11,0
- нормируемых оборотных средств	0,96	-4,0	0,99	-1,0	0,93	-7,0

Из таблицы видно, что благополучная динамика рентабельности производства в 2007 и 2008 гг. в целом сложилась лишь за счет роста прибыли, на которую влияют многочисленные факторы, но не стоимость основных фондов и нормируемых оборотных средств.

Стоимость основных фондов, как один из факторов, предопределяющих рентабельность производства, на ее уровень в течение всех исследуемых лет оказывала отрицательное влияние. Так, рентабельность производства за счет этого показателя снизились в 2006 г. на 9,0%, в 2007 г. - на 6,0%, в 2008 г. - на 11,0%.

Изложенное подтверждает актуальность исследуемого вопроса о необходимости регулярного контроля за влиянием основных фондов на уровень и динамику рентабельности производства.

Для этой цели рекомендуется использование на практике изложенной в данной статье методики. Результаты таких расчетов на практике позволят систематически оценивать изменение ситуации по применению мер, направляемых на инновационное развитие экономики предприятия.

**Т.Г. Крайкова, С.Н. Копылова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОЦЕНКА ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ КАК ОДНОГО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации предусматривает перевод экономики страны к 2020 г. на инновационный путь развития.

Инновационный путь развития предполагает прогрессивное развитие, основанное на высоком профессионализме каждого работника, создании и овладении новшествами особенно в области техники и технологии. Одним из направлений на этом пути является обеспечение эффективного использования энергоресурсов. Президент Д.А. Медведев на заседании правительства в феврале 2009 г. подчеркнул, что вопросы энергоэффективности и энергосбережения остаются в числе неотложных тем.

Однако прогрессивное развитие экономики и рост объемов производства может привести к увеличению потребности в энергоресурсах. В связи с этим важно отслеживать не только общую динамику потребления энергетических ресурсов, но и эффективность их использования.

К числу показателей, представляющих интерес по этому вопросу, по мнению авторов, относятся энергоемкость (затраты энергоресурсов на 1 руб. товарной или реализованной продукции), эффект (прибыль), полученный за счет снижения энергоемкости, и коэффициент эффективности использования энергоресурсов.

Исследование этих показателей авторы провели на одном из заводов, выпускающих высокоточные приборные подшипники разнообразного назначения. Энергоемкость производства на этом предприятии за 2006-2008 гг. составляла от 4,1 коп./руб. до 4,6 коп./руб. Снижение потребления энергоресурсов только на 1% по плановым данным 2009 г. обеспечило бы экономию в 643,2 тыс. руб. Основным видом потребляемых энергоресурсов в исследуемых условиях является электроэнергия: от 63 до 70% в общих расходах энергоресурсов.

В целях исследования коэффициента эффективности использования энергоресурсов применена методика одного из авторов этой статьи - Т.Г. Крайковой. Расчет показателя в соответствии с этой методикой осуществляется последовательно по формулам (1) и (2):

$$\Delta m_{т.руб.} \underset{от\Delta Э_{ем}}{=} \left[ Q_{реал}^{i-1} - \left( Э_{ем}^i \cdot Q_{реал}^i \right) - C / c_{др.эл}^i \right] - \left[ Q_{реал}^{i-1} - \left( Э_{ем}^{i-1} \cdot Q_{реал}^i \right) - C / c_{др.эл}^i \right], \quad (1)$$

где  $\Delta m_{т.руб.}$  - изменение прибыли, руб.;

$i; i-1$  - соответственно данный и предыдущий период;

$Q$  - объем реализации, руб.;

$Э_{ем}$  - энергоемкость, коп./руб. (расход всех энергоресурсов на 1 руб.  $Q_{реал}$ );

$C/c_{др.эл}$  - другие элементы себестоимости, кроме энергозатрат.

$$K_{эф,эн} = \frac{\Delta m_{от\Delta Э_{ем}}}{\Delta P_{эн}}, \quad (2)$$

где  $K_{эф,эн}$  - коэффициент эффективности использования энергоресурсов;

$\Delta P_{эн}$  - изменение расхода энергоресурсов по сравнению с предыдущим периодом.

Расчеты  $K_{эф,эн}$  по исследуемому предприятию представлены в табл. 1.

**Таблица 1**

**Расчет коэффициента эффективности использования энергоресурсов**

Годы	Изменение расхода энергоресурсов всего по отношению к предыдущему году, тыс. руб.	Изменение прибыли под влиянием изменения энергоемкости, тыс. руб.	Коэффициент эффективности использования энергоресурсов (гр. 3 / гр. 2)
1	2	3	4
2007/2006	+6057	+3583	0,59
2008/2007	-2424	+3193	1,3
2009*/2008	+8686	+3669	0,42

\* Данные за 2006-2008 гг. - фактические, за 2009 г. - плановые.

Из табл. 1 видно, что в 2007 и 2009 гг. рост потребления энергоресурсов сопровождался и ростом прибыли от снижения энергоемкости производства. Это объясняется тем, что увеличение расхода энергоресурсов в эти годы произошло за счет роста объема производства в большей степени, чем уменьшение расхода за счет снижения энергоемкости производства. Так, в 2007 г. за счет роста объема производства потребление энергоресурсов возросло на 9640 тыс. руб., а снижение расхода энергоресурсов за счет снижения энергоемкости - только на 3583 тыс. руб. Отсюда общий рост потребления энергоресурсов составил 6057 тыс. руб. (9640 тыс. руб. - 3583 тыс. руб.). В 2009 г. за счет увеличения объема производства расход энергоресурсов возрос на 12 355 тыс. руб., а экономия за счет снижения энергоемкости только на 3669 тыс. руб., отсюда общий рост потребления энергоресурсов составил 8686 тыс. руб. (12 355 тыс. руб. - 3669 тыс. руб.).

В 2008 г. произошло общее снижение энергопотребления на 2424 тыс. руб., в том числе за счет снижения энергоемкости (3193 тыс. руб.). Однако рост объема производства увеличил потребление энергоресурсов на 769 тыс. руб. (3193 тыс. руб. - 769 тыс. руб.).

Изложенные выше объяснения причин, повлиявших на общее изменение энергопотребления, позволяют прокомментировать и предлагаемый авторами к применению на предприятии коэффициент эффективности использования энергоресурсов. Так, коэффициенты, равные 0,59 (2007 г.), 0,42 (2009 г.), свидетельствуют о том, что прибыль от снижения энергоемкости к общему росту энергопотребления составила, соответственно, 59 и 42%, а в 2008 г. рост прибыли за счет снижения энергоемкости перекрыл рост энергопотребления за счет увеличения объема производства на 30%.

Поскольку на исследуемом предприятии в общем расходе энергоресурсов большую часть составляет электроэнергия, то самостоятельный интерес представляют аналогичные расчеты отдельно по электроэнергии. В этом случае для расчетов используются те же формулы, но в формуле (1) энергоемкость заменяется на электроемкость, а в формуле (2) изменение прибыли за счет изменения энергоемкости - на прибыль от изменения электроемкости.

Расчет коэффициента эффективности использования электроэнергии представлен в табл. 2.

**Таблица 2**

**Расчет коэффициента эффективности использования электроэнергии**

Годы	Изменение расхода электроэнергии по отношению к предыдущему году, тыс. руб.	Изменение прибыли под влиянием изменения электроемкости, тыс. руб.	Коэффициент эффективности использования электроэнергии (гр. 3 / гр. 2)
1	2	3	4
2007/2006	+688	+5913	8,6
2008/2007	+146	+334	2,3
2009/2008	+4373	+3719	0,85

Коэффициенты больше единицы (в 2007 г. - 8,6; в 2008 г. - 2,3) показывают превышение прибыли, полученной за счет снижения электроемкости над ростом потребления общего расхода электроэнергии.

Коэффициент - 0,85 (2009 г.) свидетельствует о том, что прибыль, полученная за счет снижения электроемкости, перекрыла рост общего потребления электроэнергии лишь на 85%.

Все изложенное позволяет заключить, что контроль, а значит систематический расчет и оценка энергоэффективности не только актуальны для страны в целом, но и для исследуемого предприятия. Для чего рекомендуется использование на предприятии изложенной методики.

Применение на предприятии предложенной в статье методики оценки энергоэффективности позволяет улучшить управление энергопотреблением за счет информации о причинах изменения расхода энергоресурсов.



## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В современных условиях для эффективного функционирования промышленного предприятия наряду с высоким уровнем техники и технологий, наращиванием основного капитала (основных фондов), жизненно необходимых для процесса производства товарной продукции, выполнения работ, оказания услуг, отвечающих требованиям российских и международных стандартов, необходимо эффективное управление и эффективное использование оборотного капитала, на всех стадиях производственного цикла.

Актуальность данного вопроса обусловлена тем, что наряду с недостаточным количеством ресурсов оборотного капитала, например, в виде свободных денежных средств промышленных предприятий, серьезной проблематикой является отсутствие эффективных инструментов управления использованием оборотного капитала. Ускоряющие темпы развития рынка диктуют условия, при которых капитал должен обладать достаточно короткой оборачиваемостью при соответствующих объемах оборота, обеспечивающих акционеров и собственников нормой прибыли удовлетворяющей потребностям работодателя и работника. Следует отметить, что в условиях кризиса ликвидности, который обрушился на мировые финансовые рынки в 2008 г., на лицо стало явно отсутствие диверсификации и дифференцированности видов деятельности крупных финансовых корпораций и машиностроительных компаний, что также указывает на низкую эффективность управления оборотным капиталом. По мимо этого актуальность обусловлена необходимостью реализации стратегически направленных программ развития в нефтяной и нефтеперерабатывающей отрасли, а именно проведением масштабных реконструкций и модернизаций действующих мощностей в совокупности со строительством новых технологических объектов, в связи с ужесточением требований инспектирующих органов к деятельности промышленных предприятий, а также в связи с вводом в действие стандартов регламентирующих требования к выпускаемой продукции, в том числе по качеству и влиянию на окружающую среду, таких как ЕВРО 3, 4, 5.

С целью повышения эффективности использования оборотного капитала промышленных предприятий необходимо разработать методы и инструменты, позволяющие на основании комплексного ситуационного анализа принимать управленческие решения, направленные на повышение экономической устойчивости предприятия и снижение рисков обесценивания оборотного капитала, достижение эластичной по отношению к изменениям внешних и внутренних факторов структуры оборотного капитала.

Безусловно, эффективностью использования оборотного капитала и его кругооборотом определяется финансовая устойчивость и экономическое состояние хо-

зайствующего субъекта. В связи с наличием тенденции по снижению объемов авансирования и переходом во взаиморасчетах с контрагентами к расчетам по факту поставки, свободные денежные средства как одна из основных составляющих оборотного капитала в виде фондов обращения привлекает к себе огромное внимание. Кроме того, значительные капитальные вложения неизбежно сопровождаются соразмерными финансовыми потоками. В условиях ограниченной ликвидности особое значение принимает эффективное планирование, распределение и использование оборотного капитала, как в части чистого денежного потока, так и относительно управления взаиморасчетами, в том числе управление дебиторской задолженностью.

Обособленным направлением вырисовывается эффективность использования оборотного капитала предприятия входящего в состав вертикально - интегрированной структуры, такой как нефтяная компания. Интерес именно данного направления обусловлен подходами и методами формирования и использования капитала дочернего общества, в связи с тем, что оборотный капитал холдинга, как правило, консолидируется в управляющей компании, и затем целевым назначением распределяется между структурными подразделениями. В этом смысле, топ-менеджмент предприятия достаточно ограничен в своих действиях. План доходов и расходов утверждается в головной компании, финансирование осуществляется траншами, в объеме необходимом в данный момент для осуществления производственно - хозяйственной деятельности. Главной задачей топ-менеджеров дочерних предприятий в таких условиях является безусловное выполнение производственной программы и соблюдение контрольных технико-экономических показателей, утвержденных на отчетный период. Основными рычагами повышения эффективности использования оборотного капитала предприятия в составе вертикально-интегрированной структуры являются контроль за уровнем дебиторской задолженности, нормативными запасами товарно-материальных ценностей и запасами готовой продукции на складах. Остановимся немного подробнее на каждом из них.

Управление дебиторской задолженностью может осуществляться по нескольким направлениям. Помимо общепринятого, проведение работы с дебиторами на регулярной основе, отслеживание сроков и объемов дебиторской задолженности, взыскание просроченной дебиторской задолженности, имеет место установление лимитов дебиторской задолженности, с целью определения оптимально возможного отвлечения средств из оборота, как по срокам, так и по объемам. Оперативный контроль и ежемесячный пофакторный анализ отклонений фактических данных от предусмотренных лимитом, позволит топ-менеджерам принимать управленческие решения, в целях недопущения критичности данных показателей. Лимиты могут быть установлены как в разрезе направлений: материально - технические ресурсы, работы, услуги, капитальное строительство, так и в разрезе структурных подразделений предприятия. Своевременные точечные управленческие решения позволяют минимизировать риски необоснованного наращивания дебиторской задолженности, а следовательно, уменьшить отвлечение средств предприятия из оборота. Эта же цель преследуется топ-менеджерами при установлении нормативных запасов на материально-технические ресурсы.

Расчет объема нормативных запасов является важнейшей составляющей деятельности коммерческой службы любого предприятия. В целях недопущения непредвиденного роста сверхнормативных запасов необходимо применять комплексные научные методы и инструменты расчета, использование которых позволит аргументированно обосновывать отвлечение оборотных средств для формирования производственных складских запасов. Нормативные запасы, наряду с лимитом дебиторской задолженности - одна из ключевых составляющих в процессе определения оптимальной структуры оборотного капитала.

Запасы готовой продукции также относятся к компетенции топ-менеджеров предприятия, так как произведенная и нереализованная товарная продукция, по сути, представляет собой замороженные оборотные средства с ограниченным сроком действия. При этом важно отметить, что вертикально-интегрированная структура предусматривает полный производственный цикл от добычи сырья до конечного продукта, с четким разделением на блоки. В случае с нефтяными компаниями, это добыча, переработка, сбыт. Таким образом, топ-менеджмент нефтеперерабатывающего предприятия в рамках своего блока переработки ответственен исключительно за выполнение производственной программы, а вопросами реализации занимаются профильные подразделения компании. Тем не менее, минимизация запасов готовой продукции, безусловно, стратегически важный механизм управления оборотным капиталом, так как доходность компании в конечном итоге определяется объемами реализации и грамотной ценовой политикой в части реализации всех видов выпускаемого товара, выполняемых работ, оказываемых услуг.

Таким образом, эффективность использования оборотного капитала является одним из основополагающих инструментов повышения экономической устойчивости предприятия. В условиях ограниченной ликвидности и дефицита свободных денежных средств, грамотное, научно обоснованное управление оборотным капиталом позволит обеспечить бесперебойность производственного цикла, достаточную норму прибыли собственникам, создать резерв для стабильного развития на ближайший период.

**А.М. Михайлов, А.И. Ишмуратов**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОЦЕНКА ВЕЛИЧИНЫ КЛИЕНТСКОГО КАПИТАЛА МЕТОДОМ ПРЯМОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ**

Клиентский капитал занимает важное место в структуре капитала предприятия. Известно, что клиентский капитал не входит в активы, учитываемые на балансе либо за балансом. Наиболее близкое понятие из бухгалтерского учета - goodwill (репутация), которая рассчитывается как разность между оценочной стоимостью компании, и стоимостью ее материальных и нематериальных активов. Однако данная величина не соответствует стоимости клиентского капитала, так как очевидно включает многие

другие составляющие (например, человеческий капитал). Помимо этого, стоимость компании во многом зависит от спроса и предложения на сами компании, а не на клиентский капитал в частности.

Хотя любая оценка является в известной мере субъективной, из множества методов оценки, которых насчитывается несколько десятков, наиболее точными являются методы, основанные на учетных данных. В практике наиболее распространен метод оценки клиентского капитала на основе создаваемого им денежного потока<sup>1</sup>. В маркетинге широко применяется показатель прижизненной ценности клиента, или совокупной ценности потребителя, который представляет собой чистую приведенная стоимость денежного потока, которую компания получает за весь период работы с потребителем.

Таким образом, рассчитывается средний доход от клиента в течение года и средний срок сотрудничества с клиентом. Однако, для выделения денежного потока от клиентского капитала этого недостаточно, так как полученный поток зависит от множества факторов. Поскольку показатели, характеризующие сотрудничество с клиентом принимают минимальное значение только при отсутствии клиентского капитала, представляется правильным вычесть из показателя среднего дохода от клиента минимальное расчетное значение этого показателя. Нужно отметить, что средний срок сотрудничества с клиентом также зависит от состояния клиентского капитала, таким образом. Для учета этого параметра средний доход от клиента должен быть умножен на отношение среднего срока сотрудничества с клиентом для данного предприятия к минимальному среднему сроку сотрудничества с клиентом, который характерен для предприятий отрасли. Для получения входящего денежного потока предприятия, создаваемого клиентским капиталом полученная средняя величина умножается на текущее активных клиентов предприятия:

$$I = N \left( S_{cp} \frac{T_{cp}}{T_{cp0}} - S_{cp0} \right),$$

где  $I$  - денежный поток, создаваемый клиентским капиталом;

$N$  - количество клиентов;

$S_{cp}$  - средний уровень продаж одному клиенту;

$S_{cp0}$  - минимальный в отрасли уровень продаж одному клиенту;

$T_{cp}$  - средний срок сотрудничества с клиентом;

$T_{cp0}$  - минимальный в отрасли средний срок сотрудничества с клиентом.

Минимальными показателями в данном случае могут быть наименьшие показатели в отрасли или национальной экономике, либо, самые низкие из возможных технологические показатели (конкретный набор показателей зависит от конкретных обстоятельств оценки), например, для предприятия общепита минимальный срок сотрудничества и минимальный доход от клиента может представлять собой срок и доход однократного использования услуг.

---

<sup>1</sup> Ишмуратов А.И. Основные методы оценки клиентского капитала // Вестн. молодых ученых Самар. гос. экон. ун-та. 2009. №1(19).

Методом прямой капитализации этого потока получаем величину клиентского капитала фирмы

$$V = \frac{I}{R},$$

где  $V$  - величина клиентского капитала;

$I$  - денежный поток, создаваемый клиентским капиталом;

$R$  - коэффициент капитализации.

Выбор в пользу метода прямой капитализации перед методом дисконтирования сделан в первую очередь по причине возможности использования эмпирически полученного коэффициента капитализации, учитывающего все внешние по отношению к предприятию факторы вместо использования труднопрогнозируемых параметров будущего дохода и сложности выделения инвестиций собственно в клиентский капитал.

Для практического использования предложенного метода требуется, чтобы конкурентная среда относительно однородна по показателям, не связанным с клиентским капиталом. Такая ситуация наблюдается как правило в традиционных отраслях, где отсутствуют непреодолимые барьеры для входа в отрасль.

Для применения этого метода к диверсифицированным компаниям необходимо рассматривать клиентский капитал по каждому отдельному направлению бизнеса.

Интересным направлением для дальнейших исследований является анализ структуры коэффициента капитализации для клиентского капитала, в котором учитываются все "внешние" по отношению к предприятию факторы.

**Л.Х. Мухсинова**

*Оренбургский государственный  
университет*

## **СОЗДАНИЕ АЛЬЯНСА ПРИКАСПИЙСКИХ ГОСУДАРСТВ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА**

В складывающейся на мировых рынках ситуации в области обеспечения ресурсами нефти и газа, для выхода нефтяных компаний стран СНГ на международный рынок принципиально важным вопросом является их конкурентоспособность по сравнению с ведущими мировыми компаниями. Крупнейшие компании сегодня получают максимальную выгоду за счет конкуренции между поставщиками энергоресурсов. Если потребляющие страны каждое решение по импорту энергоресурсов тщательно взвешивают и сравнивают с альтернативными вариантами, и могут выбрать из нескольких вариантов выгодный вариант, то для нефтедобывающих стран расширение присутствия на международных рынках представляется делом весьма не легким. Наличие ресурсов еще не означает возможность их реализации. Есть тому несколько причин. Во-первых, прикаспийским государствам необходимо разрешить

противоречия по статусу Каспия. Следующее обстоятельство связано с созданием инновационно ориентированной модели функционирования и развития нефтегазового сектора.

Страны СНГ для оздоровления макроэкономики стараются использовать главное налаженное свое конкурентное преимущество - наличие огромных ресурсов нефти и газа, их добычу и экспорт. Но для некоторых стран для использования этого преимущества необходимо: восполнение разведочных запасов углеводородов; привлечение передовых технологий, развитие трубопроводного транспорта; наращивание перерабатывающих мощностей. Страны нуждаются в притоке инвестиций. Отсутствие инвестиций и конструктивных технологий морской добычи вынудило прикаспийские страны вступить в партнерство с мировыми транснациональными нефтяными компаниями для реализации нефтяных проектов. Крупные нефтяные компании всерьез и надолго пришли на перспективные нефтегазоносные территории прикаспийского региона. В мире львиная доля разведочных запасов уже выкуплена нефтяными компаниями США, что позволяет им решать проблемы энергетики, осуществлять крупные проекты, требующие огромных капиталов. Если принять во внимание, что своего газа США хватит только на 9 лет, к примеру, России на 75 лет, то понятно стремление их участвовать в поиске и разработке месторождений нефти и газа. Стремится получить контроль над зарубежными источниками энергии (развивающихся стран) и Китай, предлагая заведомо более высокую цену, дешевые кредиты, комплекс инфраструктурных проектов и даже военную технику. Для усиления присутствия прикаспийских стран в проведении геологоразведочных работ и добыче ресурсов необходимо создание совместных предприятий (СП) с местными национальными компаниями и работая в режиме соглашения по разделу продукции. Это важно по следующим причинам: возможность обеспечения необходимым оборудованием и организация выпуска оборудования; облегчение ведения работы в других странах континента с созданием СП.

Существенной составляющей производственных затрат нефтяных компаний являются издержки на сервисное обеспечение добычи ресурсов. Сейчас инновационная деятельность у большинства нефтяных компаний каспийского региона связана с приобретением нового оборудования, либо заменой изношенного на новое. Нефтедобывающие страны СНГ уже давно создали нефтяные фонды, однако средства его не всегда используются рационально. Чаще вкладываются в зарубежные ценные бумаги, на поддержание жизнедеятельности беженцев, очень незначительно на новые технологии, хотя ясно, что стратегическое развитие компаний невозможно без поиска и развития направлений деятельности в сфере новых технологий. Для проведения таких преобразований машиностроительные предприятия должны внедрять наиболее прогрессивные типы проектов, провести комплексную модернизацию выпускаемого оборудования, улучшить структуру капитальных вложений за счет увеличения доли затрат на технологическое оборудование.

За рубежом история развития сервисных нефтяных компаний насчитывает более 60 лет. В мире сервисный рынок представлен такими транснациональными гигантами, как "Шлюмберге", "Халлибертон", "Бейкер Хьюз", пользующихся мировой известностью. Сервисные компании есть и в Китае. Не мало таких компаний и в Рос-

сии. Правда, по технической оснащенности они уступают за рубежом. Нефтяные компании чаще закупают импортное оборудование. В России в структуре сервисных компаний на его долю приходится 25%. Создаваемое нефтепромышленное оборудование это либо аналог зарубежного образца, либо - модернизация устаревшего отечественного оборудования. Выход из создавшегося положения аналитики видят в том, что государство должно руководить наукой вместе с бизнес-сообществом. Это демонстрирует и мир: США, Китай, Европа и другие страны мирового хозяйства. Думается, в полной мере это должно относиться и странам СНГ. Поэтому создание альянса прикаспийских нефтедобывающих стран СНГ по повышению конкурентоспособности нефтегазового комплекса может стать эффективным инструментом скрепления, интеграции нефтяных компаний. За счет интеграционных процессов можно решить и проблему создания сервисных компаний, оснащенных современной техникой и технологией, что обеспечит безопасность строительства и эксплуатацию объектов морской добычи. Это усилит позиции прикаспийских стран в экспорте энергоресурсов. В этих целях в процессе создания альянса должны быть предприняты реальные шаги, подкрепленные взаимобязательствами по развитию конкурентоспособности нефтяных компаний, которые должны соблюсти следующие принципы: выгодность развития для альянса в целом и каждого участника в отдельности; учитывать наличие эффективной системы стратегии развития нефтяного сектора в любой из стран альянса в целях оптимизации принятия управленческих решений в другой; учитывать опыт проводки скважин в экстремальных условиях; создание одинакового благоприятного инвестиционного климата в нефтяном секторе любой страны. Разумеется, создание альянса не свидетельствует об отказе сотрудничества с ведущими иностранными нефтяными компаниями. Сегодня актуален вопрос по применению новейших методов повышения нефтеотдачи с использованием бактериологических составов и различных инновационных технологий.

**М.В. Никитина**

*Стерлитамакский филиал  
Башкирского государственного университета*

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ ОПЕРАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ**

Принятию всякого решения финансового характера предшествуют аналитические расчеты, поэтому любой представитель аппарату управления организации должен быть хорошим аналитиком.

Развивающаяся теория и практика и сближение отечественного управленческого учета с зарубежным вызывают необходимость активизации экономического управленческого анализа. Наличие самостоятельного управленческого учета и анализа позволяют более четко управлять ресурсами и затратами, ориентируя их на

конечный результат. Итак, можно сказать, что основными критериями действенности системы управления является эффективное использование финансовых, материальных и людских ресурсов. Управленческий учет обеспечивает для этого необходимый механизм, позволяя комплексно рассмотреть вопросы планирования, оперативного контроля и учета отдельных видов деятельности.

Так, под системой управленческого учета и анализа на предприятии нужно понимать наблюдение, оценку, регистрацию, измерение, обработку, систематизацию и передачу информации преимущественно о затратах и результатах хозяйственной деятельности в интегрированной системе учета, нормирования, планирования, контроля и анализа в целях формирования достаточной информационной базы внутренним пользователям для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений.

На сегодняшний день система управленческого учета и анализа на отечественных предприятиях является нетрадиционной системой получения информации о затратах, себестоимости, финансовых результатах. В основном это можно объяснить отсутствием единой методологической основы, методических рекомендаций по организации управленческого учета в отдельных отраслях отечественной экономики, а также периодом его становления и развития в отечественной практике. Так, ряд авторов обращают внимание, что на современном этапе развития экономики важнейшей задачей является совершенствование системы управления производством на основе единых принципов планирования, учета, оценки, калькулирования, анализа и контроля.

Данная система управления, объединяющая вышеуказанные категории, все чаще представляется в виде системы внутреннего финансового мониторинга, позволяющей в режиме реального времени оценивать текущие результаты деятельности организации и своевременно принимать управленческие решения по корректировке основных параметров деятельности и устранению неблагоприятных факторов.

Внутренний финансовый мониторинг представляет собой аналитическую систему, организуемую для целей внутрифирменного управления. Именно в рамках общего наблюдения информация, удовлетворяющая потребностям управления, может быть сформирована и представлена управленческим учетом. Несмотря на то, что финансовый и управленческий учет имеют единую основу в виде первичной учетной информации и схожую методологию, последний обладает рядом преимуществ, обуславливающих целесообразность его использования в данной информационной системе в качестве источника фактических данных о деятельности хозяйствующего субъекта. К ним относятся:

- порядок ведения управленческого учета определяется, прежде всего, внутренними правилами учета, выбор которых зависит от полезности их применения;
- в структуру управленческого учета, наравне с информацией "исторического" характера, включаются оценки и планы на будущее;
- особое внимание уделяется центрам ответственности как объектам учета;
- периодичность отчетности, составляемой по данным управленческого учета, сроки ее представления пользователям, также как и их структура полностью зависят от потребностей руководства в информации.



Система управленческой отчетности может считаться эффективной, если полностью удовлетворяются информационные потребности финансового мониторинга. Но, несмотря на важность данного инструмента формирования управленческой информационной базы, основные проблемы возникают именно на стадии внедрения управленческого учета и анализа.

Основная проблема - это отсутствие четких стратегических целей. Если цели не определены, это приводит к неверному определению решаемых задач. В ряде случаев ошибки возникают уже на стадии внедрения управленческого учета, так как система самоцелью. В данной ситуации изначально неверно расставлены акценты, и система не принесет ожидаемого результата.

Сегодня вопросами развития управления управленческого учета и анализа в рамках всей реформы бухгалтерского учета занимается Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, а именно созданный экспертно-консультационный совет по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России.

**А.С. Носов, А.В. Манцерова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Методика оценки эффективности инвестиционных решений ЮНИДО и вслед за ней "Методика оценки эффективности инвестиций Министерства Экономики Российской Федерации" предусматривает расчет и сравнение дисконтированных доходов и исходных инвестиций и определение чистого приведенного эффекта (дохода) ЧДД.

Если  $ЧДД > 0$ , то инвестиции считаются эффективными.

Если  $ЧДД < 0$ , то инвестиции неэффективны.

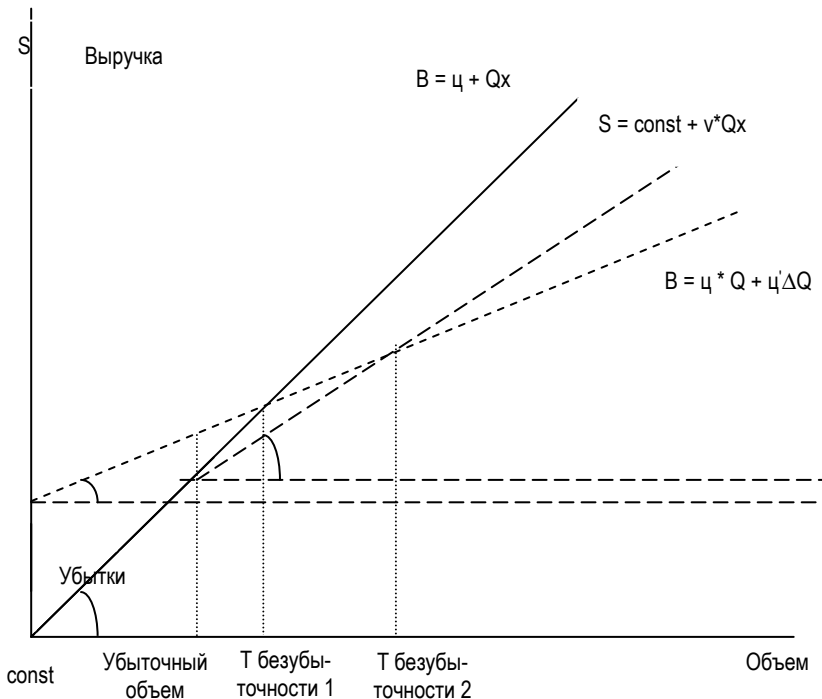
Таким образом, важнейшей особенностью этих методик является наличие дохода от инвестиций и превышение сумм дисконтированных доходов над инвестициями. При этом нет четкой расшифровки содержания дохода. В практике экономик западных стран в содержание включаются постоянные расходы, прибыль, амортизация.

На практике и в теории часто отождествляются понятия: оценка эффективности бизнеса и оценка эффективности инвестиций. На самом деле инвестиционный процесс это лишь составная часть бизнеса. И оценка бизнеса должна осуществляться преобразованными (производными) методическими приемами. В орбиту анализа здесь должны быть вовлечены, как минимум, следующие показатели:

- а) цена и себестоимость продукции;
- б) величина постоянных затрат;
- в) величина инвестиций, в том числе инвестиций списываемых за год;
- г) цена капитала в процентах;
- д) объем выпуска продукции.

В условиях кризиса под воздействием резкого снижения платежеспособного спроса возникают антагонистические противоречия между показателями цены и себестоимости продукции, величины инвестиций и объема продаж и т.д.

Графически эта ситуация может быть отражена следующим образом (см. рисунок).



**Рис. Антагонистические противоречия между показателями:**

S - себестоимость объема продаж;

V - выручка;

Q - объем продаж в натуральном выражении;

$\Delta Q$  - дополнительный объем продаж по скорректированной цене;

$c_d$  - цена за единицу продукции по договору;

$c'$  - скорректированная цена в условиях кризиса ( $c' > c_d$ );

$T_{б1}$  - точка безубыточности;

V - переменные затраты на единицу продукции;

Const - постоянные затраты на объем производства и реализации продукции.

Из графика видно, что прослеживается следующая закономерность, если  $\sin$  угла выручки больше  $\sin$  угла переменных затрат на единицу продукции, производство товара остается выгодным (прибыльным) при росте объема выпуска и реализации продукции.

При этом дополнительные инвестиционные затраты могут не иметь ни прибыли, ни доходов.

Методика экономического обоснования управленческого решения в условиях экономического кризиса следующая:

1. Находится маржинальный доход на единицу продукции при планируемом объеме производства и реализации продукции:

$$M\partial = \frac{\Pi + Const}{Q_n},$$

где  $\Pi$  - прибыль от реализации продукции по первоначальному плану согласно договорам;

$Const$  - постоянные затраты на объем производства и реализации продукции;

$Q_n$  - объем производства продукции по первоначальному плану.

2. Определяется сумма переменных затрат на единицу продукции по первоначальному плану по формуле:

$$s = \frac{S_{пер}}{Q_n},$$

где  $s$  - величина переменных затрат на единицу продукции;

$S_{пер}$  - себестоимость товарной (реализованной) продукции по первоначальному плану.

3. Рассчитывается величина переменных затрат на фактический объем производства с учетом дополнительных заказов

$$S_{пер. ф} = s \cdot Q_{факт},$$

где  $S_{пер. ф}$  - переменные затраты на фактический объем производства;

$Q_{факт}$  - фактический объем производства с учетом дополнительных заказов.

4. Определяется полная сумма постоянных затрат и годовых инвестиций.

5. Определяются полные издержки на фактический объем продаж по формуле:

$$I_{полн. ф.} = S_{пер. ф.} + Const + J,$$

где  $J$  - инвестиции в расчете на год.

6. Рассчитывается фактический объем продаж в фактических ценах.

7. Рассчитывается фактическая прибыль или убытки.

**А.С. Носов, А.А. Никонов**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЕ КОРПОРАЦИИ: ЦЕЛЬ СОЗДАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

*Государственная корпорация (ГК)* - организационно-правовая форма некоммерческих организаций в России; отличается как от ОАО с преобладающим государственным участием, так и от государственных унитарных предприятий (ФГУПов): в

частности, на госкорпорации не распространяются положения о раскрытии информации, обязательные для публичных ОАО, а также действие закона о банкротстве; в отличие от ФГУПов ГК выведены из-под контроля ряда государственных органов<sup>1</sup>.

Организационно-правовая форма *государственной корпорации* в российском законодательстве появилась в 1999 г. Она создавалась специально для решения социальных задач, возникших в связи с системным банковским кризисом. Для преодоления его последствий было создано Агентство по реструктуризации кредитных организаций (АРКО). С учетом действовавшего тогда законодательства, а также того, что эта организация должна была осуществлять отдельные банковские операции, она была зарегистрирована в форме открытого акционерного общества со 100%-ным участием государства в капитале и получила банковскую лицензию. Несколько позже ОАО "АРКО" было преобразовано в госкорпорацию "Агентство по страхованию вкладов" (АСВ) В мае 2007 г. в законодательство были внесены серьезные изменения, которые в каждом конкретном случае предоставляли им особые полномочия и особые условия работы<sup>2</sup>.

Главные цели создания госкорпораций:

- 1) концентрация ресурсов для решения народно-хозяйственных задач;
- 2) повышение эффективности использования этих ресурсов;
- 3) привлечение инвестиций;
- 4) вывод госкорпораций на рынок с целью их последующей приватизации, так как капитализация корпораций выше, чем капитализация разрозненных предприятий.

В феврале 2008 г. председатель правительства РФ В.В. Путин (на тот момент являвшийся президентом РФ) на пресс-конференции в Кремле отметил: "Госкорпорации возникают там и тогда, где и когда требуются крупные долгосрочные инвестиции, - в отрасли, где частный бизнес не готов к фундаментальным вложениям"<sup>3</sup>.

На сегодняшний момент в стране действуют 7 государственных корпораций ("Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства", "Ростехнологии", "Роснано", "Олимпстрой", "Банк развития", "Агентство по страхованию вкладов", "Росатом") и одна госкомпания ("Росавтодор").

*Особенности правового статуса.* ГК не обязана представлять в государственные органы документы, содержащие отчет о своей деятельности (исключение составляют ряд документов, представляемых в правительство РФ). В частности, госорганы без согласия ГК не могут:

- запрашивать у органов управления корпорации их распорядительные документы;
- запрашивать и получать информацию о финансово-хозяйственной деятельности корпорации у органов государственной статистики, федерального органа исполнительной власти, уполномоченного по контролю и надзору в области налогов и сборов, и иных органов государственного надзора и контроля, а также у кредитных и иных финансовых организаций;

---

<sup>1</sup> См.: <http://ru.wikipedia.org>.

<sup>2</sup> См.: <http://www.asv.org.ru>.

<sup>3</sup> См.: <http://www.rbc.ru>.

- направлять представителей для участия в проводимых корпорацией мероприятиях;
- проводить проверки соответствия деятельности корпорации, в том числе по расходованию денежных средств и использованию иного имущества, целям, предусмотренным ее учредительными документами, в порядке, определяемом федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по нормативно-правовому регулированию в сфере юстиции;
- в случае выявления нарушения законодательства Российской Федерации или совершения корпорацией действий, противоречащих целям, предусмотренным ее учредительными документами, вынести ей письменное предупреждение с указанием допущенного нарушения и срока его устранения;
- устанавливать соответствие расходованию денежных средств и использованию иного имущества корпорациями целям, предусмотренным их учредительными документами.

Собственность госкорпорации не является государственной собственностью (этим ГК отличается от ФГУПов). Тем самым, контроль за собственностью ГК выведен из под надзора Счетной палаты РФ. На государственные корпорации не распространяются положения федерального закона "О несостоятельности (банкротстве №127-ФЗ)".

Контроль за деятельностью ГК осуществляется Правительством РФ на основе ежегодного представления корпорацией годового отчета, аудиторского заключения по ведению бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также заключения ревизионной комиссии по результатам проверки финансовой (бухгалтерской) отчетности и иных документов корпорации. Любые другие федеральные органы государственной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления не вправе вмешиваться в деятельность корпораций. ГК не обязана публиковать указанную отчетность.

Особенности правового статуса госкорпорации, в том числе порядок назначения руководителя, устанавливаются законом, предусматривающим создание государственной корпорации (согласно большинству такого рода законов руководитель госкорпорации назначается Президентом РФ)<sup>1</sup>.

Рассмотрим более подробно деятельность существующих на данный момент госкорпораций:

*Агентство по страхованию вкладов* создано в январе 2004 г. на основании закона "О страховании вкладов физических лиц в банках РФ" как некоммерческая организация, действующая в организационно-правовой форме госкорпорации. Агентство осуществляет выплату вкладчикам возмещений по вкладам при наступлении страхового случая, ведет реестр банков - участников системы страхования вкладов, формирует фонд страхования вкладов и исполняет функции конкурсного управляющего при банкротстве кредитных организаций. На 1 апреля 2009 г. объем средств фонда Агентства страхования вкладов составлял 76,6 млрд. руб. Источники формирования фонда - взносы государства, взносы банков, доходы от инвестиру-

---

<sup>1</sup> См.: <http://ru.wikipedia.org>.

ния свободных средств. Участниками системы страхования являются 936 банков. Первый страховой случай в системе наступил 20 июля 2005 г., когда ЦБ отозвал лицензию у Международного банка экономического развития. К настоящему моменту произошло еще 36 страховых случаев. После вступления в силу 28 октября закона "О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2011 года" у агентства появилась дополнительная функция по финансовому оздоровлению проблемных банков. Председатель Совета директоров Агентства по страхованию вкладов Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Министр финансов Российской Федерации А.Л. Кудрин<sup>1</sup>.

*Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)* - российская государственная корпорация. Банковской лицензии не имеет. Деятельность регулируется федеральным законом "О банке развития" от 17 мая 2007 г. №82-ФЗ и Меморандумом о финансовой политике от 27 июля 2007 г.

Внешэкономбанк - агент государства по обслуживанию внешнего долга, взысканию кредиторской задолженности бывшего СССР, управлению средствами Пенсионного фонда России, а также по предоставлению кредитов и гарантий российским экспортерам. Внешэкономбанк на 100% принадлежит Российской Федерации. Председатель правления - Владимир Дмитриев. Председатель наблюдательного совета - Председатель Правительства Российской Федерации В.В. Путин<sup>2</sup>.

*Российская корпорация нанотехнологий (РОСНАНО)* - российская государственная корпорация, созданная для развития нанотехнологий.

Учреждена в июле 2007 г. специальным федеральным законом. В 2007 г. Правительство Российской Федерации внесло имущественный взнос в размере 130 млрд. руб., для обеспечения деятельности корпорации. Главная цель корпорации - завоевание Россией лидирующих позиций на мировых рынках нанотехнологической продукции. Исходя из поставленной главной цели, определяются основные задачи Корпорации - обеспечение коммерциализации разработок nanoиндустрии и координация инновационной деятельности в сфере nanoиндустрии. По состоянию на конец 2008 г. корпорация получила более 800 обращений о финансировании проектов на общую сумму более чем 300 млрд. руб. Из них около 70 находится на различной стадии рассмотрения, и к концу 2008 г. наблюдательным советом корпорации одобрено шесть инвестиционных проектов.

*Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства* - некоммерческая организация в организационно-правовой форме государственной корпорации по созданию безопасных и благоприятных условий проживания граждан и стимулированию реформирования жилищно-коммунального хозяйства, формированию эффективных механизмов управления жилищным фондом, внедрению ресурсосберегающих технологий путем предоставления жилищным фондом, внедрению ресурсосберегающих технологий путем предоставления жилищным фондом, внедрению ресурсосберегающих технологий путем предоставления жилищным фондом, поддержке за счет средств Фонда. Имущественный взнос РФ в бюджет ГК ФСР ЖКХ за счет дополнительных доходов государства составляет 240 млрд. руб. (декабрь 2007 г.). Фонд действует до 1 января 2012 г. и подлежит ликвидации. Фонд осуществляет следующие функции:

---

<sup>1</sup> См.: Коммерсантъ. 2008. 30 окт.

<sup>2</sup> См.: <http://ru.wikipedia.org>.

1) рассматривает представленные субъектами Российской Федерации заявки на предоставление финансовой поддержки за счет средств Фонда (далее также - заявка);

2) осуществляет мониторинг реализации региональных адресных программ по проведению капитального ремонта многоквартирных домов и региональных адресных программ по переселению граждан из аварийного жилищного фонда, а также выполнения предусмотренных настоящим Федеральным законом условий предоставления финансовой поддержки за счет средств фонда<sup>1</sup>.

"ГК Олимпстрой" - российская государственная корпорация, управляющая работами, связанными с проектированием, строительством, реконструкцией и эксплуатацией олимпийских объектов в Сочи. Полное наименование - Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта. В соответствии с Федеральным законом №238-ФЗ от 30 октября 2007 г. основными функциями Госкорпорации являются:

1) организация работы и осуществление иных мероприятий направленных на строительство олимпийских объектов за счет собственных средств и (или) средств других инвесторов;

2) организация эксплуатации олимпийских объектов;

3) организация и проведение мониторинга строительства олимпийских объектов и реализации связанных с ним других мероприятий<sup>2</sup>.

"Ростехнологии" - российская государственная корпорация, созданная, для содействия в разработке, производстве и экспорте высокотехнологичной промышленной продукции гражданского и военного назначения. 10 июля 2008 г. указом Президента РФ Д.А. Медведева "Ростехнологиям" были переданы активы 439 отечественных предприятий (80 % оборонные). Головной компанией корпорации является государственный экспортер оборонной продукции "Рособоронэкспорт"<sup>3</sup>.

Государственная корпорация по атомной энергии "Росатом" - российская государственная корпорация, созданная для развития атомной отрасли. Управляет всеми ядерными активами Российской Федерации, включая как гражданскую часть атомной отрасли, так и ядерный оружейный комплекс. Госкорпорация "Росатом" сочетает в своей работе коммерческую деятельность, обеспечивая развитие атомной энергетики и предприятий ядерного топливного цикла, и обеспечение национальной безопасности (ядерное сдерживание), ядерной и радиационной безопасности, а также развитию прикладной и фундаментальной науки. Госкорпорация уполномочена от имени Российской Федерации выполнять международные обязательства России в области мирного использования атомной энергии и режима нераспространения ядерных материалов<sup>4</sup>.

Государственная компания "Российские автомобильные дороги" ("Росавтодор") - российская государственная компания. Государственная компания создается и действует в целях выполнения функций заказчика при проектировании, строитель-

---

<sup>1</sup> См.: <http://ru.wikipedia.org>.

<sup>2</sup> См.: <http://www.sc-olimpstroy.ru>.

<sup>3</sup> См.: <http://ru.wikipedia.org>.

<sup>4</sup> См.: <http://ru.wikipedia.org>.

стве, реконструкции, капитальном ремонте, ремонте и содержании автомобильных дорог Государственной компании, развития полос отвода и придорожных полос автомобильных дорог Государственной компании, а также выполнения полномочий концедента при заключении и исполнении в отношении автомобильных дорог Государственной компании концессионных соглашений<sup>1</sup>.

По первоначальным планам ежегодное финансирование компании составит от 50 до 100 млрд. руб. Цифра будет уточняться в зависимости от формируемого перечня дорог. На первом этапе - до 2015 г. - планируется передать в доверительное управление госкомпании около 5 тыс. км автодорог, работающих в режиме перегрузки<sup>2</sup>.

*Эффективность функционирования госкорпораций.* В настоящее время вопрос об эффективности госкорпораций очень актуален. На эту тему ведутся активные дискуссии среди различных чиновников и политических экспертов.

ГК создаются для решения вопросов государственного масштаба. С одной стороны - это плюс, так как позволяет надеяться и на государственный же подход, то есть максимально взвешенный, продуманный, направленный на интересы страны и общества, а не отдельных лиц. С другой стороны - это минус, так как "глобальность" в определении целей приводит к нечеткости формулировок видов деятельности.

По мнению М. Делягина, директора Института проблем глобализации, единственное исключение - "Олимпстрой", через который к 2014 г. пройдет примерно половина финансов, выделяемых на проведение Олимпиады, и который на эти средства возведет известное число объектов<sup>3</sup>.

Будучи некоммерческими организациями, ГК должны работать ради поставленной государством цели, а не извлекать прибыль. Однако средства или активы, попадая на баланс госкорпораций, перестают быть государственными - их собственником становится сама корпорация.

Госкорпорация не подлежит обычным проверкам "в рабочем порядке" (проверяется только своими органами управления (аудит) и Счетной палатой), подчиняется напрямую президенту РФ. А средства ГК расходуются на поддержку отдельных компаний по решениям узкого круга высших должностных лиц государства. С одной стороны это хорошо, потому что исключает возможность коррупции на мелко-среднем чиновничьем уровне и позволяет оперативно реагировать на изменения макроэкономической ситуации за счет полной информированности принимающих решение лиц и отсутствия согласующих органов. С другой стороны, в законодательстве не предусмотрены действенные процедуры по контролю за их деятельностью и другие контрольные органы не уполномочены отслеживать их работу. Поэтому степень публикуемой ими финансовой информации окажется существенно менее информативной, чем у таких экономических субъектов, как открытые акционерные общества, а контролируемость и прозрачность деятельности равна нулю<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: [http:// ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org).

<sup>2</sup> См.: Транспорт России. 2009. 30 июля.

<sup>3</sup> См.: Независимая газета. 2008. 4 авг.

<sup>4</sup> См.: Эксперт. 2009. 14 авг.



Госкорпорации имеют право на жизнь и могут быть эффективны, но не в том виде, как это происходит сегодня, заявляет Михаил Делягин<sup>1</sup>.

Системный недостаток в создании и функционировании ГК состоит в отсутствие баланса прав и ответственности руководителей этих ГК за использование выделенных ресурсов.

Учитывая во внимание поручение Дмитрия Медведева генеральному прокурору РФ Юрию Чайке и начальнику контрольного управления президента РФ Константину Чуиченко провести комплексную проверку деятельности государственных корпораций, становится ясно, что государство осознает недостатки их деятельности.

Принципиальный недостаток сегодняшних госкорпораций заключен в механизме их создания. А именно в том, что имущество и деньги передаются им безвозмездно в собственность<sup>2</sup>.

Государство ушло этот важный пробел при создании "Росавтодора", который является госкомпанией.

Ключевое отличие госкомпании от госкорпорации состоит в том, что она будет заниматься только управлением федеральными автодорогами, находящимися в собственности государства. У госкорпорации все имущество находится в ее собственности, и принцип управления несколько иной<sup>3</sup>.

Таким образом, госкомпания является более совершенной и эффективной организационно-правовой формой по сравнению с госкорпорацией.

Исходя из вышеизложенных комментариев и последних действий государства, возможно предположить, что госкорпорации ожидают дальнейшая модернизация и серьезные изменения, связанные с созданием баланса прав, обязанностей и ответственностей топменеджмента госкорпораций.

**Е.М. Пименова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ЗАТРАТЫ, РАСХОДЫ И ИЗДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И РАЗЛИЧИЯ**

В условиях рыночной экономики основной целью деятельности предприятия является достижение максимальной прибыли. Все другие цели подчинены этой главной задаче, поскольку именно прибыль служит основой и источником средств для дальнейшего роста других показателей.

В период финансового кризиса многие российские промышленные предприятия испытывают недостаток прибыли как основного источника развития. Систематиче-

---

<sup>1</sup> См.: Независимая газета. 2008. 4 авг.

<sup>2</sup> См.: Независимая газета. 2008. 4 авг.

<sup>3</sup> См.: Транспорт России. 2009. 30 июля.

ский инфляционный рост цен и тарифов на все виды ресурсов еще более усугубляют ситуацию. Чтобы избежать банкротства в столь непростое время, руководители и специалисты должны осознать: только грамотное отношение к затратам на всех этапах производственного процесса позволит выправить положение.

Основным нормативным актом, регулирующим состав затрат, является Налоговый кодекс РФ. Ряд специалистов (и, в том числе, сотрудников налоговых органов) считают, что в нем содержится исчерпывающий перечень расходов, подлежащих включению в себестоимость. Однако многообразие хозяйственной деятельности в условиях рынка приводит к тому, что многие затраты, которые по своей экономической природе должны относиться к категории текущих издержек производства или обращения, просто отсутствуют в перечне, приводимом в Налоговом кодексе РФ. Такая ситуация создает предпосылки для профессиональной неуверенности бухгалтеров, финансистов, аудиторов, налоговых инспекторов и делает для руководства российских предприятий непредсказуемым поведение контролирующих органов, что мешает нормальному развитию рыночных отношений.

Несовершенство действующей системы нормативных актов обусловлено еще двумя причинами:

1) происходят периодические нарушения и сбои в самой технологии законодательства, когда не отслеживается иерархия нормативных актов, не соблюдаются требования по их оформлению и механизму утверждения. Более того, наблюдается противоречие не только документов друг другу, но и различных пунктов одного и того же нормативного акта;

2) отсутствует единый понятийный, терминологический аппарат. В разных документах в один и тот же термин вкладывается разный смысл. Было бы разумным либо унифицировать по возможности применяемую терминологию, либо каждый раз оговаривать, что понимается под тем или иным термином в различных видах законодательства.

Таким образом, на наш взгляд, доказывается очевидный факт: знание основных терминов, используемых при управлении затратами, позволит избежать возможных недоразумений между субъектами рынка (и особенно между предприятиями и налоговыми органами), что в дальнейшем может сэкономить их силы, нервы и средства.

В экономической литературе и на практике наряду с термином "затраты" используются и такие, как "расходы", "издержки". Причем многие авторы трактуют их как синонимы и не делают различий между ними. Даже в Налоговом кодексе РФ (ст. 252-256), который считается основным нормативным документом, регламентирующим состав затрат в настоящее время, понятия "расходы и затраты" рассматриваются как идентичные. Между тем, между данными терминами есть различия. Для их определения, прежде всего, рассмотрим сущность затрат.

В настоящее время можно выделить два подхода к изучению затрат: теорию трудовой стоимости и логистическую теорию. По теории трудовой стоимости затраты народного хозяйства и хозяйствующих субъектов - это труд и только труд; по логистической же теории затраты - это траты энергии и только энергии, в том числе интеллектуальной и физической энергии человека.

На наш взгляд, нужно отметить несовершенство каждого подхода, поскольку на практике в составе затрат, помимо труда, учитывается еще использование некоторых ограниченных ресурсов (капиталовложений, основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов, природных богатств), а траты энергии проявляются в виде целенаправленного и упорядоченного движения и использования этих ограниченных ресурсов. Таким образом, на сегодняшний день определение затрат с позиций теории трудовой стоимости является недостаточно глубоким, полным и его нельзя признать приемлемым, а логистическое определение затрат в практическом плане недостаточно разработано. Поэтому чаще всего под затратами понимается себестоимость продукции.

Правительство Российской Федерации Постановлением от 5 августа 1992 г. № 552 определило состав затрат (*не расходов и не издержек!*) на производство и реализацию продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость при формировании финансовых результатов предприятия с изменениями и дополнениями, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 1 июля 1995 г. №661. В настоящее время он не является для предприятий обязательным, но, руководствуясь этим документом, предприятия на единой методической основе формируют экономический результат своей основной деятельности - прибыль от продажи продукции (работ, услуг).

Выделим основные существующие в экономической литературе определения затрат:

1. Затраты характеризуют в денежном выражении объем ресурсов, использованных в дальнейшем для получения прибыли или достижения иных целей предприятия, и трансформируются в себестоимость продукции (работ, услуг)<sup>1</sup>.

2. Затраты - это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени<sup>2</sup>.

Анализируя данные определения, можно отметить, что затраты характеризуются:

1) денежной оценкой ресурсов (тем самым обеспечивается принцип измерения различных видов ресурсов);

2) целевой установкой (т.е. затраты связаны с производством и реализацией продукции в целом или с какой-то из стадий этого процесса);

3) определенным периодом времени (т.е. затраты должны быть отнесены на продукцию за данный период времени).

Отметим важное свойство затрат: если затраты не вовлечены в производство и не списаны (либо списаны не полностью) на данную продукцию, то затраты превращаются:

1) в запасы сырья, материалов и т.д.;

2) запасы в незавершенном производстве;

3) запасы готовой продукции и т.п.

Таким образом, затраты обладают свойством запасоемкости и в данном случае они относятся к активам предприятия (раздел II баланса).

Далее рассмотрим сущность расходов и определим их отличие от затрат.

---

<sup>1</sup> Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Управление затратами на предприятии: Учебник / Под общ. ред. Г.А. Краюхина. СПб., 2008. С. 10.

<sup>2</sup> Складенко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник. М., 2007. С. 367.

Определение понятия "расходы" изложено в Положении по бухгалтерскому учету организаций (1999) и Налоговом кодексе РФ.

Согласно Положению по бухгалтерскому учету, расходы организации - это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала по организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества). При этом к расходам организации относится часть затрат, понесенных предприятием на изготовление продукции, реализованной в данном учетном периоде. Момент перехода затрат в состояние расходов определяется моментом отгрузки продукции<sup>1</sup>.

Согласно Налоговому кодексу РФ (ст. 252), расходы - это обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные (понесенные) налогоплательщиком. При этом под обоснованными расходами понимаются экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме, а под документально подтвержденными расходами понимаются затраты, подтвержденные документами, оформленными в соответствии с законодательством РФ. Расходами признаются любые затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода.

Приведем также наиболее распространенные в экономической литературе определения расходов:

1. Расходы - это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию<sup>2</sup>.

2. Расходы представляют собой финансовые затраты на получение доходов в течение определенного периода (например, коммерческие и управленческие расходы)<sup>3</sup>.

Понятие "расходы" часто принимают идентичным понятию "выплаты". Однако разница между этими терминами есть: выплаты - это фактический расход наличных денежных средств (например, покупка за наличные), а расходы - это как оплата наличными деньгами, так и покупка в кредит. Следовательно, понятие "расходы" шире понятия "выплаты".

Расходы предприятия в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений его деятельности делятся на: расходы по обычным видам деятельности; операционные расходы; внереализационные расходы; чрезвычайные расходы. Расходы по обычным видам деятельности предприятия связаны с изготовлением и продажей продукции, выполнением работ и оказанием услуг, приобретением и продажей товаров. Именно эти расходы можно сравнивать с затратами и выявлять разницу между ними:

1) в отличие от затрат, расходы не могут быть в состоянии запасоемкости, не могут относиться к активам предприятия. Они отражаются при расчете прибыли предприятия в отчете о прибылях и убытках;

---

<sup>1</sup> Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности. М., 1999. С. 137.

<sup>2</sup> Скляренко В.К., Прудников В.М. Указ. соч. С. 368.

<sup>3</sup> Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Указ. соч. С. 11.

2) затраты, в отличие от расходов, отражаются в учете предприятия на момент потребления в производственном процессе. В конечном итоге все расходы по обычным видам деятельности предприятия за определенный период обязательно должны трансформироваться в затраты. Расходы, не отнесенные к затратам по каким-то причинам, характеризуют ошибки учета затрат на производство и сбыт продукции. Таким образом, есть различия во временной соотнесенности расходов и затрат.

Следует отметить, что в стоимостной оценке по периодам работы предприятия расходы отличаются от затрат. Так, расходы за определенный период работы предприятия могут превышать затраты, быть равными затратам или быть меньше затрат. В целом же понятие "затраты" шире понятия "расходы", однако при определенных условиях они могут совпадать.

Отметим, что существенно различается и классификация расходов для целей налогообложения и бухгалтерского учета.

Как уже отмечалось ранее, в бухгалтерском учете (согласно Положению по бухгалтерскому учету) расходы предприятия дифференцируются следующим образом:

- 1) расходы по обычным видам деятельности;
- 2) прочие расходы (в том числе операционные, внереализационные, чрезвычайные расходы).

При формировании расходов по обычным видам деятельности должна быть обеспечена их группировка по следующим элементам (данная группировка является единой и обязательной для организаций всех отраслей):

- 1) материальные затраты;
- 2) затраты на оплату труда;
- 3) отчисления на социальные нужды;
- 4) амортизация;
- 5) прочие затраты (почтово-телеграфные, телефонные, командировочные и др.).

В отличие от данной классификации расходов организации, в налоговом учете расходы подразделяются:

- 1) на расходы, связанные с производством и реализацией продукции;
- 2) внереализационные расходы (без выделения операционных и чрезвычайных расходов).

Расходы, связанные с производством и реализацией, подразделяются:

- 1) на материальные расходы;
- 2) расходы на оплату труда;
- 3) суммы начисленной амортизации;
- 4) прочие расходы.

Как видно из сопоставления, Налоговый кодекс РФ предусматривает выделение не пяти, а четырех элементов затрат. Такой элемент затрат, как отчисления на социальные нужды, не выделяется обособленно, а входит в состав статей "Расходы на оплату труда" и "Прочие расходы" в зависимости от принятой учетной политики предприятия. На наш взгляд, данный факт, несомненно, нужно учитывать при управлении затратами, чтобы избежать возможных недоразумений между бухгалтерами и налоговиками.

Далее рассмотрим сущность издержек и определим их отличие от затрат.

Издержки - это реальные или предположительные затраты финансовых ресурсов предприятия<sup>1</sup>. Не случайно на практике не приняты выражения "материальные издержки", "издержки труда" - ни материальные ресурсы, ни труд не относятся к финансам.

Издержки оказывают влияние на конечный финансовый результат работы предприятия - прибыль, поэтому можно отметить, что издержки в буквальном смысле этого слова представляют собой совокупность перемещений финансовых средств и относятся:

- 1) к активам, если способны принести прибыль в будущем;
- 2) к пассивам, если этого не произойдет (как результат, уменьшится нераспределенная прибыль предприятия за отчетный период).

Выделим отличие расходов от издержек.

Понятие "расходы" более узкое, чем понятие "издержки": оно подразумевает лишь конкретные выплаты в определенном периоде, в то время как издержками могут быть и предположительные затраты финансовых ресурсов предприятия.

Выделим отличие затрат от издержек.

Понятие "издержки" используется в экономической теории и практике в качестве понятия "затраты" применительно к производству продукции (работ, услуг) в целом или его отдельным стадиям. Некоторые авторы рассматривают понятия "затраты на производство" и "издержки производства" как идентичные, однако это не соответствует действительности. Понятие "издержки" шире понятия "затраты", поскольку издержки включают в себя не только совокупность различных видов затрат (материальных, трудовых, финансовых и других) на производство и продажу продукции, но и специфические виды затрат (единый социальный налог, потери от брака, гарантийный ремонт и др.).

Затраты и издержки могут совпадать, а могут отличаться друг от друга, причем эти различия носят преимущественно предметный характер. Эти различия обусловлены тремя основными причинами<sup>2</sup>:

1) сущностная экономическая природа оценки: затраты имеют расчетную (калькуляционную) природу оценки (поэтому находят отражение во внутреннем учете, зависят от применяемой системы учета затрат (полных или частичных затрат) и не обязательно связаны с потоками платежей на предприятии), а издержки имеют платёжную природу (и отражаются во внешнем (финансовом) учете предприятия);

2) у затрат могут отсутствовать признаки издержек: ряд затрат в производственном учете не имеет аналогов среди издержек (например, расчетные риски, расчетная заработная плата предпринимателя в индивидуальных частных предприятиях, расчетная арендная плата за пользование помещениями, находящимися в частной собственности у предпринимателя, расчетные проценты на собственный капитал, расчетные амортизационные отчисления и др.);

3) издержки в отчетном периоде, хотя и возникают в рамках производственного процесса, не всегда прямо связаны с изготовлением продукции (например, ремонт объекта, не включаемого в необходимое для производственной деятельности имущество предприятия, пожертвования и т.п.).

---

<sup>1</sup> Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Указ. соч. С. 13.

<sup>2</sup> Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г., Кустарев В.П. Указ. соч. С. 14.

Расходы и издержки могут отличаться от затрат по источникам их выплаты. Расходы и издержки обуславливаются:

- 1) затратами, относимыми на себестоимость продукции (работ, услуг);
- 2) выплатами из прибыли предприятия.

Например, командировочные расходы, представительские расходы и др. включают в затраты в пределах норм, утвержденных Минфином РФ, а сверх норм - оплачиваются за счет прибыли предприятия или за счет работника, допустившего это превышение (например, разница в стоимости авиабилета бизнес-класса и эконом-класса, если работнику дается право лететь по билету эконом-класса).

Подводя итог, можно еще раз подчеркнуть: величина затрат в значительной степени влияет на величину прибыли и уровень рентабельности. Поэтому предприятию необходимо эффективно управлять затратами, а для этого, как минимум, знать их сущность и отличие от других используемых в управленческой деятельности терминов.

**Р.В. Плотников**

*Самарский государственный аэрокосмический  
университет им. акад. С.П. Королёва*

## **ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ МИГРАНТСКОЙ ПОЛИТИКИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

Переход экономики республик прежнего СССР, здесь имеется в виду в первую очередь страны ближнего зарубежья (Молдавия, Украина, Среднеазиатские республики), на рыночные методы хозяйствования сопровождался сложными и противоречивыми процессами. Разрушение прежних, достаточно отлаженных горизонтальных и вертикальных связей во взаимодействиях различных объектов экономики и промышленных предприятий привели к очень серьезным последствиям. Одними из них явилось то, что в среднеазиатских республиках в силу слаборазвитой промышленной инфраструктуры возникла безработица. Следствием этого явились процессы иммиграции трудоспособного населения указанных республик на территорию России.

Процессы эмиграции определенных слоев населения одних стран на территорию других стран явление не новое для истории развития человечества. Достаточно вспомнить "наплыв" эмигрантов из Турции на территорию Германии. Известен "прилив" русских граждан после революции 1917 г. на территорию Франции и т.д. В каждом конкретном случае данная проблема разрешалась в соответствии со специфической конкретной условий принимающей стороны.

Если рассмотреть исследуемую ситуацию с позиций организации мероприятий, направленных на цивилизованное решение проблемы рационального использования рабочей силы мигрантов применительно к конкурентному региону, в частности - Самарской области, можно констатировать следующее. Проблема организации деятельности мигрантов заключается в решении ряда различных по своему уровню задач.

Первый уровень, назовем его макроуровнем, предусматривает исследование проблемы через призму интересов взаимодействующих сторон, а именно - мигрантов и администрации и экономических объектов принимающей стороны, т.е. конкретного региона.

Второй уровень, назовем его условно оперативным, заключается в разработке и реализации. Конкретных организационно-экономических мероприятий, направленных на формирование стройной, сбалансированной системы организации деятельности мигрантов. Рассмотрим непосредственно на примере Самарской области реализации данного направления.

23 июня 2008 г. в Самаре состоялось открытие Поволжского межрегионального многофункционального центра поддержки мигрантов (ПММЦПМ). Открытие данного органа было осуществлено при непосредственной поддержке и при участии: Полномочного представителя Президента российской Федерации в Приволжском Федеральном округе Г. Рапота; Губернатора, Председателя правительства Самарской области В. Артякова; Директора Федеральной миграционной службы К. Ромадановского. ПММЦПМ создан в рамках, заключенного между Федеральной миграционной службой (ФМС) России и Фондом содействия развитию международных связей и социальных систем (Ф) "Соглашения о сотрудничестве в сфере внедрения в практику управления потоками трудовых мигрантов принципов организованного набора для привлечения иностранных работников". Его целью являлось: совершенствование механизма регулирования привлечения и использования для трудовой деятельности в РФ иностранных граждан и лиц без гражданства, содействия трудовым мигрантам в получении разрешительных документов, правовое и иное сопровождение. Все указанное направлено на снижение уровня незаконной трудовой миграции на рынке труда, теневой занятости, коррупции, повышения правовой защищенности трудовых мигрантов.

Реализация данного проекта один из примеров успешного частного-государственного партнерства.

**В.Л. Ряднов, К.Л. Ряднов**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РОССИИ И ЕСТЕСТВЕННЫЕ МОНОПОЛИИ**

Анализ функционирования отечественных промышленных предприятий и их финансово-экономического положения в условиях продолжающегося финансового кризиса показывает обострение проблем развития отечественной промышленности. К наиболее важным и достаточно продолжительное время существующим проблемам можно отнести такие, как морально и физически устаревшие техника и технологии, неэффективные методы управления и использование ресурсов, особенно высокие внутренние издержки.

Наряду со структурными проблемами обострились финансовые, социальные, организационные и экологические проблемы:

- недостаточная обеспеченность оборотными средствами;
- просроченная задолженность предприятий и расчеты в не денежной форме;
- снижение качества на основе нарушения технологической дисциплины;



- задержка выплаты заработной платы, что приводит к оттоку высококвалифицированных специалистов;
- обострения противостояния между топ-менеджерами и трудовым коллективом;
- ухудшение условий и безопасности труда, неблагоприятные экологические последствия и техногенные катастрофы.

Для выхода из кризиса необходимы значительные денежные средства для реструктуризации предприятий (организации), обновления продукции, сокращения издержек и так далее. Известный набор антикризисных мероприятий.

У государства и монополий деньги есть, часть государственных уже потратили на стабилизацию банковской сферы и поддержку крупных градообразующих предприятий. При этом достигнута определенная экономическая стабильность.

Однако что дальше, как в целом поднять экономику страны на современный технологический уровень, если у нас 70% предприятий имеют основные средства полностью изношенные, как морально, так и физически. Большинство предприятий введены в эксплуатацию в 70-80 гг. прошлого столетия. И как отметил президент Д.А. Медведев, что если мы не перестроим свою промышленность, то отстанем на века.

Модернизация промышленности и реструктуризация всей нашей экономики должна стать для государства не на словах, а на деле важнейшим стратегическим направлением. Необходимо мотивировать на эту работу всех руководителей регионов, чиновников, предпринимателей, включая олигархов. Нужно всем понять, что мы стоим на краю и дальше нет времени оттягивать, иначе нас ждет постоянная цепь техногенных катастроф. Естественно, для этого должно быть разработано тщательно продуманная стратегия развития, которая включала в себя все стороны экономической и общественной жизни страны (законодательную, финансовую, мотивационную, социальную и т.д.). Российские специалисты, ученые достаточно грамотны и вполне смогут разработать данную стратегию, если конечно банкиры, олигархи, чиновники и просто предприниматели не поставят свою временную выгоду выше государственной, которая в дальнейшем принесет им значительно больше дивидендов. При этом целью модернизации и реструктуризации должно быть не только получение прибыли, но и обеспечения нашего внутреннего рынка конкурентными товарами и услугами. Еще в начале XX-го столетия Генри Форд отметил, что когда главной целью какого-либо предприятия является получение прибыли, а не производство полезных изделий, мы имеем дело с извращением его деятельности.

Известно, что за рубежом, когда происходит кризис, центральный банк и естественно остальные банки снижают процентную ставку, для того, чтобы предприятия брали кредиты на свою перестройку, так было во всех развитых странах, кроме России и в 1990-е гг. и в настоящее время. Правительство объясняет данную ситуацию высокой инфляцией. Инфляция, в самом простом понимании, это когда значительное количество денежной массы не обеспечена товарной массой.

История развития экономики России с 1992 г. показывает, что денежная масса населения катастрофически падала за счет искусственно созданной инфляции, роста скрытой безработицы, снижения уровня заработной платы, постоянная задержка заработной платы, банкротство предприятий и снижение в целом объема выпуска продукции, постоянная утечка значительной денежной массы за границу. В этот тяжелый период, была еще война в Чечне, куда уходило достаточное количество денеж-

ных средств, однако инфляция была постоянно, как и сейчас. В чем же дело, у людей денег нет, импортными товарами завалены все магазины и рынки, а инфляция непобедима. Руководители государства объясняют это валютным потоком из-за высокой цены на нефть. Однако валюту за нефть и газ получают не более 15% населения страны, достаточно значительная масса валюты лежала без движения в "кубышке", деньги якобы не печатали, то есть денежную массу не увеличивали, то в чем же причина?

Конечно причин много, но главные следующие:

- ежегодно (в октябре-ноябре) основные полугосударственные естественные монополии объявляли о росте цены от 18-24% на основные материальные источники (ресурсы) - энергию, тепло, перевозки, металл, - что автоматически повышало себестоимость всех производителей товаров и услуг;
- появление многочисленных посредников в перепродаже товаров и услуг;
- устаревшая технология увеличивает затраты на поддержание оборудования в рабочем состоянии;
- взятка как обязательная процедура, увеличивающая скрытые затраты;
- гонка за прибылью за счет качества и количества;
- высокая процентная ставка кредита, повышающая затраты на производство;
- постоянные необоснованное увеличение заработной платы (доходов) госслужащих и ряда бюджетников и т.д. (первые служебные джипы, Мерседесы появились у госслужащих и руководителей естественных монополий)

Для борьбы с инфляцией естественно необходимо устранить выше перечисленные причины, особенно важно скорректировать ценовую политику естественных монополий, которые увеличивают ежегодно цены на сырье. При этом, не вложив практически не рубля на модернизацию и реструктуризацию своих производств. Кроме того заработные платы и в целом доходы руководителей корпораций и всего топ-менеджмента монополий находятся на уровне американских и европейских руководителей, а у рядовых сотрудников российские доходы.

Концепция развития на модернизацию и реструктуризацию промышленных предприятий должна быть сосредоточена в первую очередь на снижение зависимости нашей экономики от ценовой политики естественных монополий, расширения участия банков и государства в инновационной деятельности и пересмотре налоговой политики на доходы топ-менеджеров естественных монополий и госслужащих.

**В.В. Савин**

ООО "Русьимпорт-Самара",

г. Самара

## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА В РЕГИОНАХ РФ**

Сложившаяся структура основного капитала России и ее регионов отражает, с одной стороны, тенденцию размещения производительных сил, обусловленные экономико-географическими факторами и историческим наследием, а с другой - изменения, произошедшие в 1990-х гг. в связи с рыночными преобразованиями. В этот

период все российские регионы претерпели существенные изменения в объемах и структуре основного капитала. Многие авторы отмечают их негативный характер и пишут, что "падение производственного потенциала за годы реформ достигло таких критических отметок, за которыми ущерб и потери становятся невозможными"<sup>1</sup>. Очевидно, с этим утверждением следует согласиться.

Однако необходимо отметить и положительные перемены, произошедшие в процессе формирования и использования основного капитала в период рыночных преобразований, которые были предопределены трансформационными изменениями. В условиях многообразия собственности (повышение доли частной собственности в инвестиционном комплексе в 2000 г. до 30-49% при сокращении государственной с 27 до 10%)<sup>2</sup> произошла коммерческая и производственная реструктуризация производства и, соответственно, переориентация основного капитала на производство конкурентоспособных товаров, активизировалась техническая модернизация предприятий в тех отраслях, продукция которых находит спрос на рынке; повысились темпы развития базисной инженерной инфраструктуры; в регионах идет процесс сглаживания структурно-технологических диспропорций. Эти тенденции подтверждают стимулирующее воздействие рынка на процесс формирования и использования основного капитала.

Для его усиления необходимо решение многих проблем, а именно: технико-технологическая реконструкция и модернизация приоритетных для регионов отраслей, реализация инфраструктурных проектов, привлечение капиталобразующих инвестиций, значительное уменьшение износа основного капитала.

Последняя проблема весьма важна с точки зрения преодоления ресурсно-технологических ограничений, которые накладывают на производство устаревшие техника, оборудование и технологии; затраты на создание эффективных технологических цепочек; переориентацию ряда производств в связи с необходимостью обеспечения импортозамещения, прекращения деградации предприятий обрабатывающих отраслей.

По данным статистических органов, уровень износа основного капитала на начало 2007 г. составлял по РФ от 39,2% в строительстве до 50,7% - на транспорте. Наиболее сильный износ основного капитала в промышленности отмечался в Дальневосточном и Сибирском федеральных округах (44,1 и 47,4%, соответственно), на транспорте - в Уральском, Дальневосточном и Сибирском округах (46,4, 48,4 и 50,2%). Данные об уровне износа по кругу основных отраслей в разрезе всех федеральных округов представлены в таблице.

Приведенные показатели свидетельствуют о высоком уровне износа основного капитала по всем округам по всем отраслям. Однако, как отмечают авторы фундаментального исследования РАН, "есть основания полагать, что размеры износа основного капитала в России, определяемые официальной статистикой... существенно занижаются, прежде всего, из-за неучета или неполного учета факторов морального износа"<sup>3</sup>. О чем свидетельствуют данные о сверхнормативном среднем возрасте наличного основного капитала, особенно его активной части.

---

<sup>1</sup> Крестов А.Г. Оргхозяйственный механизм обновления производственного потенциала промышленности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 1999. С. 3.

<sup>2</sup> Регионы России: Стат. сб.: В 2 т. / Госкомстат России. Т. 2. М., 2008. С. 766-767.

<sup>3</sup> Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. авт. колл. Д.С. Львов. М., 2007. С. 229.

**Уровень износа основного капитала в отраслях экономики  
по федеральным округам Российской Федерации, %\***

Регион	Всего по отраслям экономики	В том числе в организациях				
		промышлен- ности	сельского хозяйства	строитель- ства	тран- спорта	связи
РФ в целом	45,8	49,9	48,7	39,2	50,7	43,6
В том числе округа:						
Центральный	47,6	50,3	48,4	35,5	52,8	43,9
Северо-Западный	43,7	47,6	45,1	44,7	51,9	41,7
Южный	46,5	52,7	51,5	45,5	52,2	39,4
Приволжский	47,3	54,4	48,2	37,9	52,3	44,1
Уральский	43,3	47,6	48,1	41,9	46,4	43,8
Сибирский	43,9	47,4	49,5	37,6	50,2	44,5
Дальневосточный	40,5	44,1	46,1	41,2	48,4	48,3

\* Рассчитано по данным: Регионы России: Стат. сб.: В 2 т. / Госкомстат России. Т. 2. М., 2008. С. 311-312.

Следует отметить, что значительный износ производственного потенциала подтверждается и данными о доле полностью изношенного основного капитала. Согласно им, в промышленности РФ такой капитал составляет 19,2%, а в Приволжском федеральном округе процент еще выше - 25,6%. Высокий удельный вес изношенного капитала и в сельском хозяйстве (в Южном федеральном округе - 14,9%, в Сибирском - 12,4%), в строительстве (в Южном округе - 16,0%)<sup>1</sup>.

С учетом этого специалисты реальный уровень износа основного капитала РФ оценивают в сопоставимом с зарубежными показателями значении не в 45-47%, а в 60%<sup>2</sup>. Это со всей остротой ставит проблему технического обновления основного капитала на рыночных принципах и перехода к новым технологическим укладам. Ибо затягивание процесса модернизации, в первую очередь парка машин и оборудования, все более сталкивает Россию с орбиты технически и экономически состоятельной державы<sup>3</sup>.

**З.Н. Семашкина**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## РАЗВИТИЕ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ КАК РЕШЕНИЕ ЖИЛИЩНОЙ ПРОБЛЕМЫ В РОССИИ

Ипотека - это разновидность имущественного залога. Впервые термин появился в Греции в начале VI в. до н.э. и уже тогда означал обеспечение ответственности

<sup>1</sup> Регионы России... С. 313-314.

<sup>2</sup> Безруков В.Б., Новосельский В.И. Перспективы экономического развития и научно-технический прогресс // Наука и промышленность России. 2008. №11. С. 58.

<sup>3</sup> Безруков В.Б., Новосельский В.И. Указ. соч. С. 59.

должника перед кредитором определенными земельными владениями. В России понятие "ипотека" бытовало издавна, но после революционных октябрьских преобразований ипотеку как форму залога сначала изъяли из финансово-экономической системы, а затем и само понятие постепенно ушло из обихода, из специальных словарей и справочников.

Современный термин "ипотека" означает форму обеспечения исполнения каких-либо обязательств должника недвижимым имуществом. Российское законодательство определяет ипотеку как способ обеспечения обязательств при котором кредитор-залогодержатель приобретает право в случае неисполнения должником обеспеченного ипотекой обязательств получить удовлетворение за счет заложенного недвижимого имущества преимущественно перед другими кредиторами.

Вообще ипотека - это залог недвижимости. Ипотечное кредитование - предоставление денежных средств под залог недвижимости. Но чаще всего это понятие еще более сужается и означает получение денежных средств в виде кредита в целях покупки жилого помещения. При этом в качестве обеспечения по обязательствам будет выступать приобретаемое на кредитные средства жилое помещение.

Как известно, лишь небольшая часть населения любой страны, в том числе и России, может позволить себе купить квартиру или улучшить жилищные условия сразу, из текущих доходов без помощи сбережений и заемных средств. Основная же доля населения нуждается в специальных схемах приобретения жилья и в профессиональных посредниках в виде коммерческих банков, агентств недвижимости, кооперативов, застройщиков и т.д., помогающих сделать реальностью идею покупки недвижимости.

В России к этой аксиоме добавляется еще и чрезвычайно острая жилищная проблема - миллионы семей проживают в ветхих и аварийных домах и нуждаются в улучшении жилищных условий.

Во всем мире недвижимость приобретается преимущественно с помощью ипотеки. Формы приобретения везде разные, хотя есть и общие черты. В России в течение вот уже многих лет предпринимаются усилия по внедрению системы ипотечного кредитования: приняты основные законы, получен практический опыт, сделаны первые выводы, а некоторыми участниками ипотечного рынка выработаны стандарты работы.

В российском законодательстве термин "ипотека" появился с принятием Закона РФ "О залоге" от 29 мая 1992 г. №2872-1, в котором в разделе II имелась специальная глава 2, посвященная залогоу предприятия, строения, здания, сооружения и иных объектов, непосредственно связанных с землей (ипотеке). Однако развитие ипотечного кредитования и социально-экономические реформы, а также изменения на рынке недвижимости потребовали принятия нового закона - Федерального закона "Об ипотеке (залоге недвижимости)" от 16 июля 1998 г. №102-ФЗ.

Важную роль, особенно на начальном этапе создания системы долгосрочного ипотечного жилищного кредитования населения, призвано играть государство. Оно определяет концепцию развития системы ипотечного жилищного кредитования:

- формирует правовую базу для надежного и эффективного функционирования системы ипотечного кредитования;
- формирует систему инвесторов;
- создает механизм специальной защиты заемщиков;

- проводит налоговую политику, стимулирующую участников рынка ипотечного кредитования;
- создает необходимые институты для организации рынка и участвует в управлении ими.

К началу экономических реформ в России отсутствовал рыночный механизм, предполагающий самостоятельное участие населения в решении жилищной проблемы. В 1990-е гг. в сфере жилищного финансирования произошли коренные изменения. Кардинальным образом изменилась структура вводимых в эксплуатацию жилых домов по формам собственности и источнику финансирования.

Государство является одним из основных участников ипотечных программ в большинстве стран мира. Активное участие государства объясняется тем, что ипотека является социально-ориентированной системой, позволяющей государству решать жилищную проблему. Именно государство обычно дает начало ипотечным программам федерального уровня. От того насколько грамотно осуществляется государственная политика в области ипотечного кредитования, во многом зависит успешная реализация той или иной схемы на практике. Вмешательство государства в процесс осуществляется в основном тремя путями:

- 1) законодательное регулирование вопросов, связанных с ипотекой;
- 2) государство, точнее госбюджет, может послужить источником дешевых кредитных ресурсов для старта ипотечной программы, особенно на первых этапах формирования рынка;
- 3) стимулирование участников программ (в частности, предоставление льгот).

В России, если не говорить о законодательном регулировании, что, безусловно, является крайне важным направлением государственной политики в области ипотечного кредитования, поддержка системы осуществляется путем государственного участия на рынке ипотечного кредитования.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации "Об Агентстве по ипотечному жилищному кредитованию" от 26 августа 1996 г. №1010, в сентябре 1997 г. было создано ОАО "Агентство по ипотечному жилищному кредитованию". Сто процентов акций принадлежит государству. Непосредственными целями Агентства являются:

- создание единых стандартов ипотечного жилищного кредитования;
- обеспечение доступности жилищных кредитов для широких слоев населения на всей территории России;
- создание возможности рефинансирования для ипотечных кредитов;
- создание вторичного рынка для обязательств, обеспеченных ипотекой;
- формирование рынка ценных ипотечных бумаг.

Деятельность Агентства через развитые сети региональных операторов охватывает все регионы России, обеспечив, таким образом, возможность рационального перераспределения ресурсов и становления единого российского рынка ипотечного кредитования.

Создание федеральной системы ИЖК (Ипотечного Жилищного Кредитования) можно рассматривать как крупнейший бизнес-проект с участием государства. Именно поэтому система ИЖК развита во всех странах с рыночной экономикой и является необходимым институтом, используемым государством в социальной политике.

Предусмотрены средства федерального бюджета в виде государственных гарантий по заимствованиям Агентства постановлением Правительства РФ от 25 августа 2001 г. №628. Утверждены Правила предоставления государственных гарантий Российской Федерации по заимствованиям открытого акционерного общества "Агентство по ипотечному жилищному кредитованию".

Именно за счет поддержки со стороны государства в рамках, федеральной программы ипотечного кредитования, гражданам доступны кредиты в рублях РФ на срок до 30 лет под процентную ставку 15% годовых. Кроме того, в рамках этой программы присутствуют самые либеральные подходы к оценке платежеспособности заемщика.

Правительством были разработаны и приняты основы *Концепции системы ипотечного кредитования* и новые программы развития ипотеки в России. Концепция была утверждена постановлением Правительства РФ от 11 января 2000 г. №28 "О мерах по развитию системы ипотечного жилищного кредитования в РФ". Для участников ипотечного рынка она имеет важное значение, так как определяет принципы и направления правительственной политики в сфере развития системы ипотечного кредитования. Основные положения Концепции заключаются в следующем:

- формирование рыночной системы долгосрочного ипотечного кредитования, позволяющей снизить риск банковской деятельности и повысить доступность кредитов для населения путем использования для этих целей залога как способа обеспечения возвратности кредитов; создания условий для обращения взыскания на заложенное жилье и возможности его реализации в случае неисполнения долгового обязательства; внедрение альтернативных инструментов кредитования, работающих в условиях экономики с высокой и меняющейся инфляцией;

- переход от субсидирования процентных ставок к более эффективной системе целевой поддержки групп населения со средним и низким уровнем дохода в форме субсидий при получении кредита для оплаты первоначального взноса на строительство и приобретение жилья;

- обеспечение другим гражданам, не имеющим необходимых сбережений и права на получение субсидий, возможности накопления средств, необходимых для приобретения (строительства) жилья или внесения первоначального взноса по ипотечному кредиту.

Таким образом, главной целью развития долгосрочного ипотечного жилищного кредитования становится создание эффективно работающей системы обеспечения доступным по стоимости жильем российских граждан со средними доходами, основанной на рыночных принципах приобретения жилья на свободном от монополизма жилищном рынке за счет собственных средств граждан и долгосрочных ипотечных кредитов.

В соответствии с Концепцией создание указанной системы позволит увеличить платежеспособный спрос граждан и сделать приобретение жилья доступным для основной части населения; активизировать рынок жилья; вовлечь в реальный экономический оборот приватизированное жилье; привлечь в жилищную сферу сбережения населения и другие внебюджетные финансовые ресурсы; обеспечить развитие строительного комплекса; оживить экономику страны в целом.

*Федеральная целевая программа "Жилище"* на 2002-2010 г. утверждена постановлением Правительства РФ "О федеральной целевой программе "Жилище" на 2002-2010 годы" от 17 сентября 2001 г. №675. Программа направлена:

- на повышение доступности приобретения жилья, при которой средняя стоимость квартиры 54 кв. м будет равна среднему совокупному денежному доходу семьи из трех человек за 3 года;
- сокращение к 2010 г. времени ожидания в очереди на получения социального жилья малоимущим гражданам с 15-20 до 5-7 лет;
- рост возводимого и реконструируемого жилья на 3-5% в год;
- обеспечение жильем за счет средств федерального бюджета более 360 тыс. семей граждан, относящихся к отдельным категориям;
- снижение уровня износа основных фондов жилищно-коммунального хозяйства с 60% в 2001 г. до 30% в 2010 г.

Программа "Жилище" включает федеральную целевую программу "Государственные жилищные сертификаты" и подпрограммы, каждая из которых направлена на решение конкретного круга проблем жилищной сферы, в том числе: "Переселение граждан РФ из ветхого и аварийного жилищного фонда"; "Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса РФ"; "Обеспечение жильем граждан Российской Федерации, подлежащих отселению с комплекса "Байконур""; "Свой дом"; "Обеспечение жильем беженцев и вынужденных переселенцев в Российской Федерации"; "Обеспечение жильем участников ликвидации последствий радиационных аварий и катастроф"; "Обеспечение жильем молодых семей"; "Реализация федерального закона "О жилищных субсидиях гражданам, выезжающим из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей"; "Мероприятия по обеспечению жильем отдельных категорий граждан".

Результат реализации федеральной целевой программы "Жилище" выражается в том, что:

- создается новая нормативно-правовая база, регулирующая отношения собственности в сфере недвижимости, в частности - проект Жилищного кодекса Российской Федерации;
- осуществляется модернизация и ремонт сетей водоснабжения, теплоснабжения, канализации, реконструируются и вводятся новые очистные сооружения;
- развивается строительная индустрия за счет стимулирования спроса на жилье и строительно-монтажные работы;
- сокращается объем ветхого и аварийного жилищного фонда;
- многие категории социально незащищенных граждан имеют возможность улучшить свои жилищные условия;
- отработана система предоставления бюджетных субсидий с использованием механизма жилищных сертификатов.

Развитие ипотечного жилищного кредитования регионов России началось с разобщенных локальных и низкоэффективных схем, которые зачастую противопоставлялись друг другу. В настоящее время регионы перешли от обособленных региональных схем к единой общероссийской системе ипотечного кредитования. В последние годы ипотеку в России представляли около 200 ипотечных банков.

Начавшийся кризис внес свои коррективы и в ипотечное кредитование. Произошло резкое снижение потребности населения в ипотеке. Так, за первый квартал 2009 г. объемы ипотечного кредитования упали в 6 раз. Согласно данным ЦБ, было



выдано 24,4 млрд. руб. ипотечных кредитов - шестая часть объема выдачи первого квартала 2008 г. (150 млрд. руб.). И в дальнейшем, по прогнозам АИЖК, ипотека будет выдаваться банками преимущественно в объемах погашения текущего портфеля. Это означает снижение рынка ипотеки в 2009 г. в 4-5 раз по сравнению с прошлым годом. В связи с этим строительный рынок практически перестал поддерживаться ипотечными кредитами - по мнению экспертов, ипотечное кредитование у нас в стране фактически свернуто.

На снижение ипотечного кредитования повлияли установившиеся в 2009 г. высокие процентные ставки, большой первоначальный взнос, снижение сроков кредитования до 5-10 лет, ужесточение требований к заемщикам. Сегодня первоначальный взнос вернулся к 30-40% от суммы кредита, сроки кредитования - к 5-10 годам, а процентные ставки составили выше 20% годовых. Таких процентов не было даже на начальном этапе развития ипотечного кредитования.

Кроме того, неуверенность и финансовых институтов, и населения в ценах на недвижимость, полное непонимание того, сколько квартира, дом, земля будут стоить завтра, послезавтра, через несколько месяцев, через год, а также неуверенность населения в завтрашнем дне из-за возможной потери работы, сокращения доходов, роста стоимости жизни. Неопределенность, существующая на рынке, влияет на потребление: у людей полностью пропадает желание покупать товары длительного пользования.

Одной из главных причин снижения ипотечного кредитования является отсутствие денег на ипотеку у самих банков. У наших кредитных учреждений сегодня нет долгосрочных источников капитала. Раньше это были иностранные инвесторы, зарубежные рынки. Сейчас инвесторы ушли, зарубежные рынки закрылись, а механизмов долгосрочного инвестирования из внутренних российских источников пока не появилось. Нынешние банковские ресурсы - это вклады населения и деньги ЦБ. Население сейчас вкладывает деньги в банки на 6-12 месяцев. Такая же срочность и у кредитов Банка России. Причем занимать средства у ЦБ могут далеко не все банки, к примеру, в беззалоговых аукционах фактически могут участвовать только 100 крупнейших банков. Кроме того, существенный рост просрочки по кредитам заставляет банки наращивать резервы, они стали уменьшать капитал банков. Результат - отсутствие собственных ресурсов на выдачу новых ипотечных кредитов.

В связи с создавшейся ситуацией на рынке ипотеки появилась необходимость поддержки со стороны государства и банков, и заемщиков, и строителей. Учитывая, что заемщик является основным источником развития ипотечного рынка, то в качестве мер поддержки специалистами предлагается снижение процентных ставок ипотечных кредитов за счет целевого финансирования банков под ипотеку и компенсация части процентной ставки по кредитам на жилье эконом-класса. Кроме того, необходимо стимулирование потребительского спроса на жилье: расширение налоговых льгот и поддержка индивидуального жилищного строительства.

Для поддержки банков предлагается предоставление госгарантий по ипотечным кредитам, создание эффективной системы рефинансирования ипотеки, расширение возможностей банков по кредитованию в ЦБ под залог ипотечных ценных бумаг, рефинансирование реструктурированных кредитов, отмена начисления повышенных резервов при реструктуризации кредитов через АИЖК.

Решить проблему "длинных" денег планируется с помощью средств Пенсионного фонда: разрешить ему вкладывать в ипотечные ценные бумаги не 20% средств, как сейчас, а 70%.

И, кроме того, предлагается создать "государственный институт ипотечного страхования". Это позволит застрахованные ипотечные кредиты приравнять к надежным кредитам и снизить по ним резервы.

Для застройщика предполагается выделение строительных площадок с готовыми объектами коммунальной и социальной инфраструктуры, построенными за счет средств региональных или муниципальных бюджетов, стимулирование финансирования застройщиков через систему госгарантий по банковским кредитам и создание системы госзаказа на строительство социального жилья. Выделение АИЖК целевых кредитов банкам, которые будут финансировать стройку, используя ипотечные кредиты уже существующие на балансе банка в качестве залога. Это будет своего рода предоплата за закладные по будущим ипотечным кредитам.

Таким образом, возникшие проблемы в развитии ипотечного кредитования особенно в связи с кризисом должны решаться на государственном уровне.

**Р.М. Сиразова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Ситуация со стратегическим планированием и на федеральном, и на региональном уровнях в России довольно неопределенная. Методика разработки стратегии регионального развития в нашей стране пока не имеет практики широкого применения и хотя она хорошо освоена в экономически развитых странах, а также для систем корпоративного управления, ее нельзя адекватно использовать для региональной экономики России. Потребность в разработке стратегического документа определяется следующими обстоятельствами:

- необходимостью иметь целевые ориентиры долгосрочного социально-экономического развития региона с четкими представлениями об источниках и механизмах их реализации;
- особенностью специализации экономики региона и ее географического положения.

При этом следует принимать во внимание тот факт, что стратегический документ формируется в существующем правовом поле Российской Федерации, которое не отличается сегодня совершенством и порой противоречиво во многих своих секторах и еще длительное время будет меняться. К тому же, в условиях мирового финансового кризиса, экономической нестабильности и снижения темпов экономического роста прогнозировать развитие ситуации в регионе на долгосрочную перспективу

довольно проблематично и нецелесообразно, так как достоверность таких прогнозов может быть крайне низкой.

Не взирая на существующие проблемы стратегирования на региональном уровне, субъекты Федерации считают практику введения стратегического планирования неотъемлемым элементом эффективного функционирования экономики.

В программу проводимого в рамках настоящей работы исследования существующего опыта разработки региональных стратегий развития были включены следующие этапы:

1. Подбор критериев для формирования массивов настоящего исследования.
2. Формирование массивов исследования на основе принятых критериев.
3. Проведение рейтинговой оценки качества содержания стратегических документов регионов на основе оценочного листа содержания стратегического документа, включающего в себя составляющие элементы стратегического документа с точки зрения модельного представления о нем.

С целью проведения объективной оценки существующих в субъектах Федерации стратегических документов было принято решение о формировании массивов:

- по сути стратегического документа;
- по длительности действия стратегического документа.

После проведения соответствующего отбора был сформирован массив исследования, включающий в себя 18 регионов:

№ п/п	Регион	Название стратегического документа	Период действия стратегического документа
1	2	3	4
1	Иркутская область	Стратегия социально-экономического развития объединенной Иркутской области на период до 2010 и на перспективу до 2020 года	2007-2020
2	Курская область	Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2020 года	2005-2020
3	Липецкая область	Стратегия социально-экономического развития Липецкой области на период до 2020 года	2006-2020
4	Московская область	Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2020 года	2006-2020
5	Мурманская область	Основные положения стратегии экономического развития Мурманской области на период до 2015 года	2001-2015

1	2	3	4
6	Пензенская область	Стратегия социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2021 года)	2007-2021
7	Пермская область	Стратегия социально-экономического развития Пермской области	2003 - н/д
8	Ростовская область	Стратегия социально-экономического развития Ростовской области до 2020 года	2007-2020
9	Самарская область	Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года	2006-2020
10	Смоленская область	Стратегия социально-экономического развития Смоленской области	2007-2020
11	Томская область	Стратегия развития Томской области до 2020 года	2005-2020
12	Тюменская область	Стратегия развития Тюменской области до 2020 года	2005-2020
13	Ярославская область	Стратегия социально-экономического развития Ярославской области до 2030 года	2007-2030
14	Республика Бурятия	Стратегия социально-экономического развития Республики Бурятия до 2025 года	2007-2025
15	Республика Карелия	Проект Стратегии социально-экономического развития Республики Карелия до 2020 года	2007-2020
16	Республика Северная Осетия-Алания	Концепция стратегии социально-экономического развития Республики Северная Осетия-Алания до 2030 года	2007-2030
17	Республика Чувашия	Стратегия социально-экономического развития Чувашской Республики до 2020 года	2005-2020
18	Краснодарский край	Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2020 года	2005-2020

Для проведения оценки качества стратегических документов регионов автором был разработан оценочный лист содержания стратегического документа, включающий в себя основные составляющие элементы стратегического документа с точки зрения модельного представления о нем (комплектность, аналитичность, нацеленность, проработанность проектов и программ).

Оценка каждого компонента выставлялась по 6-балльной ("0", "1", "2", "3", "4", "5") шкале.

Из отобранного перечня были выявлены регионы, обладающие передовым опытом в тех или иных компонентах стратегического документа (табл. 1)

**Таблица 1**

**Рейтинг регионов по качеству отдельных компонентов стратегического документа**

Регион	Ранг			
	Качество компонентов комплектности стратегического документа	Качество компонентов аналитичности стратегического документа	Качество компонентов нацеленности стратегического документа	Качество проработанности проектов и программ стратегического документа
Иркутская область	16	17	14	3
Курская область	2	1	1	2
Липецкая область	8	4	6	12
Московская область	9	7	11	7
Мурманская область	10	9	9	10
Пензенская область	11	15	9	12
Пермская область	18	18	16	17
Ростовская область	5	11	4	5
<i>Самарская область</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Смоленская область	13	10	13	8
Томская область	16	16	15	18
Тюменская область	13	11	16	12
Ярославская область	11	3	7	16
Республика Бурятия	3	5	8	3
Республика Карелия	5	13	12	10
Республика Северная Осетия-Алания	15	14	18	12
Республика Чувашия	7	7	3	5
Краснодарский край	4	6	5	8

Согласно полученным в ходе расчетов результатам, несомненными лидерами по качеству отдельных компонентов стратегического документа являются стратегии Самарской и Курской областей. Их рейтинги качества компонентов комплектности, аналитичности, нацеленности и проработанности проектов и программ стратегических документов колеблются в диапазоне первых двух мест.

Для лучшего анализа и сравнения стратегических документов регионов между собой была проведена группировка по основным составляющим: комплектности, аналитичности, нацеленности и проработанности проектов и программ (см. табл. 2)

Таблица 2

## Регионы, имеющие лучшие оценки по компонентам\*

Компонент	Регион
Комплектность	Самарская область, Курская область, Республика Бурятия, Краснодарский край, Республика Карелия, Ростовская область
Аналитичность	Курская область, Самарская область, Ярославская область, Липецкая область, Республика Бурятия
Нацеленность	Самарская область, Курская область, Республика Чувашия, Ростовская область, Краснодарский край
Проработанность проектов и программ	Самарская область, Курская область, Иркутская область, Ростовская область, Республика Чувашия

\* Регионы перечислены в порядке убывания оценок по каждой компоненте.

Таким образом, наиболее удачными по содержанию являются стратегические документы Самарской, Курской и Ростовской областей и Республики Чувашия.

На основе взвешенной суммы балльных оценок комплектности, аналитичности, нацеленности и проработанности проектов и программ стратегического документа был определен ранг каждого региона по качеству содержания стратегического документа (табл. 3).

Таблица 3

## Рейтинг регионов по качеству содержания стратегического документа

Регион	Взвешенная сумма балльных оценок основных составляющих содержания стратегического документа	Ранг
Иркутская область	2,04	13
Курская область	4,07	2
Липецкая область	2,38	7
Московская область	2,37	8
Мурманская область	2,22	9
Пензенская область	1,98	14
Пермская область	1,02	18
Ростовская область	2,77	5
Самарская область	4,19	1
Смоленская область	2,15	11
Томская область	1,34	17
Тюменская область	1,88	15
Ярославская область	2,12	12
Республика Бурятия	2,95	3
Республика Карелия	2,22	9
Республика Северная Осетия-Алания	1,77	16
Республика Чувашия	2,89	4
Краснодарский край	2,60	6

Анализ распределения оценок позволил четко выявить регионов-лидеров - Самарскую и Курскую области с высокими оценками по всем составляющим.

Здесь следует оговориться - всякие оценки и ранжирование таких сложных явлений не являются абсолютными. Выставление оценок проходило субъективно. Поэтому приведенное ранжирование и группировки являются только ориентировочными.

Стоит отметить, что рассмотренные стратегические документы отличаются не только временем принятия, но и сроками реализации, что, в свою очередь, влияет на заложенные темпы роста основных показателей.

Анализ существующих стратегий регионов показал: в документах выделена схожая для всех регионов цель - создание условий для устойчивого экономического развития субъекта Федерации и создание условий для повышения уровня и качества жизни населения в регионе.

В структуре рассмотренных выше стратегических документов регионов в основном представлен аналитический обзор развития регионов, анализ проблем социально-экономического развития регионов, поставлены стратегические цели и в той или иной мере определены задачи социально-экономического развития регионов, учтены сложившиеся особенности социально-экономического положения субъекта Федерации и определены приоритеты развития регионов.

Аспекты, связанные с приоритетными направлениями развития (специфическими особенностями региона) имеют существенные различия.

Стоит отметить, что зачастую в региональных стратегических документах определяются только "ожидания" регионов в важных отраслях функционирования экономики, в то же время эти "ожидания" не увязаны с конкретными действиями по реализации проектов.

В целях стратегий развития регионов определен, как правило, желаемый результат процесса экономического развития, который не всегда до конца обоснован реальным положением экономики региона, конкретными планами и результатами реализации конкретных проектов.

В каждой стратегии развития региона предполагаются системные меры по достижению поставленных целей. Как правило, мероприятия предлагаются с учетом особенностей субъекта Федерации. Однако отсутствие в стратегии полноценного SWOT-анализа в рамках стратегического анализа является слабой стороной документа большинства регионов. Несколько упущено рассмотрение вопроса полноты системы целей регионов. Более чем в половине стратегических документов не сформулирована миссия региона.

Существенным недостатком некоторых стратегических документов является отсутствие в них целевых показателей, а также несовершенство механизма реализации документа. Следует также отметить выявленные в процессе анализа стратегических документов низкие результаты проработанности проектов и программ: лишь треть рассмотренных субъектов Федерации имеют более или менее хорошие оценки каждого из компонентов данной составляющей стратегии.

Главной проблемой некоторых представленных стратегий является также то, что стратегический документ опирается не на действительный анализ и проектирование развития ресурсов территории, а исходит из всевозможных, "спущенных свер-

ху", предложений региональных министерств, и носит формальный характер. Это связано с ориентированием документа на получение средств федерального бюджета на различные проекты, во все возможные направления и отрасли (что является характеристикой "размытости" целей и отсутствия, на самом деле, четкой стратегии).

Подводя итог анализа стратегических документов регионов, можно констатировать, что большинство из них требуют существенной доработки. Можно выделить основные недостатки представленных стратегий:

- должным образом не проработан раздел, посвященный аналитическому обзору развития региона и анализу проблем социально-экономического развития региона, что связано, в том числе с несовершенством региональной статистики и мониторинга ключевых отраслей в регионах, отсутствием соответствующих документов (например, схемы территориального развития);

- отсутствует четкая политика кооперации интересов с соседними территориями, большинство регионов ориентировано на работу внутри региона и на уровне страны в целом;

- чрезмерная заинтересованность в получении средств из федерального бюджета: регионы выбирают политику получения средств из федерального бюджета, упуская основную реальную возможность для достижения целей: работу по активному привлечению инвестиций, созданию необходимых условий функционирования производства и опору на собственные ресурсы.

**И.И. Сороколет**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ПРОБЛЕМЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

В условиях экономического кризиса предприятия вынуждены постоянно приспособливаться к быстро меняющимся правилам ведения бизнеса, для того чтобы удержать свои рыночные позиции и противостоять стремительно возрастающей конкуренции. Цели успешного бизнеса и эффективного менеджмента основываются на решении множества задач, важнейшими из которых являются:

- формирование компании в виде согласованной бизнес-системы;
- создание организационной структуры и системы управления;
- повышение эффективности выполнения бизнес-процессов;
- обеспечение информационной поддержки выполнения бизнес-процессов и управления работой компании.

*Бизнес-система* - это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью, которой является выпуск продукции. По сути бизнес-системой может считаться организация в целом, определенные структурные подразделения или группы подразделений, ориентированные на однотипные процедуры. Под бизнес-процессом в широком смысле понимается структурированная последовательность действий по



выполнению определенного вида деятельности на всех этапах жизненного цикла предмета деятельности - от создания концептуальной идеи через проектирование к реализации и результату, т.е. системно-замкнутый процесс.

Повышение качества бизнес-процессов осуществляется за счет проведения сравнительной оценки и выбора рациональных (по стоимостному или временному критерию) технологий выполнения операций или процедур. Деятельность по разработке модели существующих бизнес-процессов состоит из следующих работ: сбор информации о процессах; построение структурной модели процессов; детальное моделирование процессов; измерение процессов.

Основные этапы процесса совершенствования организации:

1. *Функциональное и информационное обследование предприятия.* Сбор подробной информации о направлениях работы, задачах, приоритетах, показателях развития, эффективности, организационной структуре, функциях, материальных, финансовых и информационных потоках и др.

2. *Определение миссии предприятия, иерархии целей, разработка функциональных моделей существующей организации бизнес процессов.*

3. *Анализ организации бизнеса и оценка эффективности существующей организации бизнес процессов.* Выделяются показатели эффективности бизнес-процессов, выполняются анализ существующего уровня, функционально-стоимостной анализ, выделение центров затрат, динамический анализ загрузки и распределения ресурсов и др.

4. *Разработка функциональных и информационных моделей рациональной организации бизнес-процессов в соответствии с установленной иерархией целей предприятия.* Проводится формирование предложений по совершенствованию организационной структуры, системы управления предприятия и системы информационной поддержки бизнес-процессов.

5. *Оценка эффективности предлагаемых решений.* Проводятся расчет показателей эффективности бизнес-процессов соответствующих моделям и анализ различий.

Рассмотрим основные способы улучшения бизнес-процессов.

*Автоматизация бизнес-процессов (business process automation, BPA)* предполагает применение информационных технологий. В ходе автоматизации бизнес-процессы обычно остаются неизменными, но поток работ, выполняемый ранее "вручную", частично или полностью переносится на компьютер. *Сокращение затрат (cost reduction)* - метод, в ходе которого принято анализировать существующие процессы с целью обнаружения устранимых видов затрат, оставляя неизменным способ выполнения бизнес-процесса. *Непрерывное улучшение процессов (continuous process improvement, CPI)* - предполагает долгосрочное и постепенное повышение эффективности. Методы совершенствования бизнес процессов основанные на важности качества для успеха предприятия на рынке это - *улучшение качества (quality improvement QI)* и *всеобщее управление качеством (total quality management TQM)* добиваются улучшения качества через улучшение существующих бизнес-процессов (непрерывное улучшение процессов). *Реинжиниринг бизнес процессов (business process reengineering, BPR)* изменяет сам способ выполнения бизнес процесса, делая его более эффективным за счет сокращения затрат, повышения производитель-

ности, улучшения качества, снижения количества потерь или брака, сокращения численности персонала, повышения удовлетворенности потребителей. Оптимизация ключевых параметров бизнес-процессов получила развитие в направлении Total Cycle Time Reduction (*сокращение времени циклов*), представляющее реинжиниринг бизнес-процессов на основе сокращения длительности бизнес-процессов.

Одной из задач оптимизации бизнес-процессов, как в форме последовательного улучшения, так и радикальных в форме *реинжиниринга бизнес-процессов* (Business Process Reengineering, BPR) является улучшение всех или отдельных качественных и количественных параметров бизнес-процесса. Однако только оптимизация всего бизнес-процесса приводит к увеличению полезного выхода и производительности. С помощью моделирования различных областей деятельности организации можно достаточно эффективно анализировать "узкие места" в управлении и оптимизировать общую схему бизнеса. Для решения задач моделирования сложных систем существуют специальные методологии и стандарты. К таким стандартам относятся *методологии семейства IDEF*. С их помощью можно эффективно отображать и анализировать модели деятельности сложных систем.

Современные модификации функционально-стоимостного анализа (ФСА) активно применяются в оптимизации бизнес-процессов, в структурировании управления фирмами.

**И.И. Сороколет, И.А. Наугольнова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ЗАЩИТА ПРОМЫШЛЕННОЙ СОБСТВЕННОСТИ В МАЛОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

В России важным элементом рыночной экономики становятся такие объекты промышленной собственности, как фирменные наименования, товарные знаки, знаки обслуживания и наименования мест происхождения товаров. Создание равных условий хозяйствования для различных типов товаровладельцев, конкуренция и повышение ответственности за результаты, необходимость насыщения рынка товарами и услугами для удовлетворения потребностей населения обуславливают объективную потребность в правовом механизме, обеспечивающем должную индивидуализацию организаций и производимых ими товаров и услуг.

*Фирменное наименование*, являющееся коммерческим именем предприятия, неразрывно связано с его деловой репутацией. Под этим именем предприниматель совершает сделки и иные юридические действия, несет юридическую ответственность и осуществляет свои права и обязанности, рекламирует и реализует произведенную им продукцию. Фирменное наименование, ставшее популярным у потребителей и пользующееся доверием у деловых партнеров, приносит предпринимателю заслуженное уважение в обществе и признание его заслуг.

*Товарный знак и знак обслуживания*, которыми маркируются производимые товары и оказываемые услуги, также являются активным связующим звеном между изготовителем и потребителем, выступая в роли безмолвного продавца. Наряду с отличительной функцией, популярный товарный знак вызывает у потребителей определенное представление о качестве продукции. Одной из важных функций товарного знака является также реклама выпускаемых изделий, поскольку завоевавший доверие потребителей товарный знак способствует продвижению любых товаров, маркированных данным знаком. На мировом рынке цена изделий с товарным знаком в среднем на 15-20% выше, чем анонимных товаров. Наконец, товарный знак служит для защиты выпускаемой продукции на рынке и применяется в борьбе с недобросовестной конкуренцией.

При разработке нового товарного знака необходимо соблюдать требования новизны, это означает, что заявленное обозначение не должно быть тождественным или сходным с товарными знаками, уже зарегистрированными или заявленными на регистрацию в РФ или охраняемыми в силу международных соглашений. Тождественным признается обозначение, которое во всех своих элементах совпадает с уже известным товарным знаком и при этом относится к одному и тому же классу товаров независимо от различия в их перечне. Товарные знаки могут быть словесными, изобразительными, объемными, комбинированными и другими. Они представляют собой оригинальные названия или слова, художественные композиции и рисунки в сочетании с буквами, цифрами, словами или без них и т.п. Словесные товарные знаки - это оригинальные слова, названия, сочетания букв, цифр. В высокоразвитых странах удельный вес словесных знаков достигает 70% от общего количества зарегистрированных знаков. Безвкусные рисунки, словосочетания не разрешается использовать в качестве товарных знаков.

В последние годы заявителей малого предпринимательства из всех владельцев патентов на товарные знаки около 70%, так как крупные компании в основном пользовались старыми товарными знаками, и только при смене именовании регистрируют новый товарный знак.

Предприниматели начинают с товарного знака, выделяя свой качественный товар на рынке сбыта оригинальным запоминающимся изображением или изображением и именем (комбинированный товарный знак). При этом частой ошибкой индивидуальных предпринимателей было то, что, получив решение о регистрации товарного знака, они, не заплатив пошлину за выдачу свидетельства, через 7-8 месяцев получали уведомление, что заявка на товарный знак считается аннулированной. Восстановить ее удается не всегда, иногда приходится подавать новую заявку.

Большое значение имеет патентная защита *изобретений, полезных образцов и полезных моделей*. Но иногда заявители изобретений платят пошлину только за выдачу самого охранного документа, т.е. патента и забывают через определенный срок уплатить пошлину за поддержание патента в силе. Через 6 месяцев после истечения срока уплаты пошлины такой патент считается недействительным и его не восстанавливают.

Часто встречаются случаи, когда ценное изобретение сначала предлагают более крупной фирме по причине недостаточной собственной технической базы или

отсутствия таковой. Увидев результат, изобретатель подает заявку на изобретение или полезную модель и предупреждает фирму о том, что у него будет патент и необходимо получить лицензию. Использовать не запатентованное изобретение это своеобразный риск заполучить конкурентов до полного освоения производства, т.е. бесплатно разрешить кому-либо пользоваться собственной идеей. Но, если на фирме до подачи патента были сделаны усовершенствования идеи и все необходимые приготовления к патентованию, то согласно ст. 12 Патентного закона у нее есть право преждепользования.

Бывают случаи, когда предприниматель, купив за рубежом интересное изделие, разбирает его и начинает осваивать производство. Но, если в нашей стране на это изделие есть патент, и он действует, тогда в лучшем случае такому производителю придется покупать лицензию, ведь он нарушает чужой патент. В такой ситуации лучше всего до освоения выпуска изделия провести проверку на патентную чистоту и, запатентовав творчески переработанное изделие, получить выгоду не только от производства и монопольного владения патентом, но и от продажи лицензии.

В трудный момент становления предпринимательства важно отметить, что в малом и среднем бизнесе защите промышленной собственности уделяется достойное внимание.

**Е.Н. Староверова**

*Российский университет кооперации,  
г. Владимир*

## **К ВОПРОСУ О ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В современных условиях при поиске резервов повышения конкурентного потенциала и инвестиционной привлекательности российских предприятий становится ограниченной возможность использования жесткого системного подхода, характеризующегося наиболее известным методом системного анализа и неспособностью уделить достаточное внимание характеристикам человеческого фактора.

"Мягкий" системный подход предусматривает открытое и свободное участие всех заинтересованных сторон в процессе деятельности хозяйствующих субъектов, что позволяет наиболее полно определить проблемы, действующие силы и интересы<sup>1</sup>.

Конкурентоспособность предприятий начинает определяться не только способностью выделяться среди своих конкурентов, но и взаимодействовать с ними для создания ресурса, позволяющего наиболее полно использовать имеющиеся преимущества каждого из контрагентов в общих интересах.

---

<sup>1</sup> *Клейнер Г.Б.* От теории предприятия к теории стратегического управления // Рос. журн. менеджмента. 2003. №1. С. 55-56; *Локтионов М.В.* О системных методологиях в менеджменте // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 7, Философия. 2000. №5. С. 105-120.

Такой подход обусловлен выбором объекта исследования - хозяйствующих субъектов пивоваренной отрасли, которая на современном этапе имеет ряд особенностей.

Региональная составляющая - дальнейшее развитие пивоваренной отрасли будет концентрироваться в сибирском, приволжском, дальневосточном регионах, центральные районы России подошли к высокой степени насыщения рынка, как с точки зрения производства, так по уровню потребления пива на душу населения.

Институциональная составляющая - консолидация отрасли практически закончилась и достигла своего предела, трем крупнейшим компаниям (Балтика, Сан Инбев, Хайнекен) принадлежит более 70% рынка.

Маркетинговая составляющая - сезонные колебания спроса, зависимость спроса от климатических условий и уровня доходов населения, значительная диверсификация продуктового портфеля крупных производителей, маркетинговые инновации в сфере продвижения, зависимость объемов реализации от торговых сетей, экспансия в страны СНГ.

Экономическая составляющая - конкурентоспособные участники рынка осуществили в период 2005-2008 гг. инвестиции в техническое перевооружение, затраты на производство пива достаточно велики и не могут быть ниже определенного уровня.

При наличии вышеописанных условий, возможности малых и средних предприятий на рынке пива весьма ограничены. Это связано с наличием частично устаревшего оборудования, не наступившими сроками окупаемости точечной модернизации, ограниченностью ресурсов для активной маркетинговой деятельности, низким уровнем информационной открытости, отсутствием опыта работы с торговыми сетями и общественным питанием, высокой потребностью в инвестициях для преодоления отставания от крупных производителей.

Таким образом, малые и средние предприятия являются либо потенциальными объектами поглощения крупными компаниями в случае удачного месторасположения и наличия продвинутых региональных торговых марок, либо объектами с высокой угрозой банкротства.

Одной из причин низкой конкурентоспособности малых и средних предприятий является отсутствие всего комплекса составляющих конкурентного потенциала, соответствующих особенностям рынка. Однако, каждый из хозяйствующих субъектов, как правило, обладает одной или несколькими ключевыми компетенциями, позволяющими им выживать на рынке в настоящий момент.

Следовательно, объединения усилий в приоритетных областях (технология, маркетинг, инвестиции) путем взаимного использования ключевых компетенций друг друга на условиях партнерства может позволить получить больший социально-экономический эффект от использования ресурсов каждого из хозяйствующих субъектов<sup>1</sup>.

При этом объединение усилий не предусматривает формирование управляющего центра, создание дополнительного юридического лица, объединения матери-

---

<sup>1</sup> Смирнова М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Рос. журн. менеджмента. 2006. Т. 4, №3. С. 27-54; Теплова Т.В. Интеграция интеллектуального и финансового капитала в современном управлении компанией // Управление корпоративными финансами. 2005. №6(12). С. 2-13.

альных активов, экономические интересы субъектов взаимодействия (отдельных предприятий) могут удовлетворяться на основе коммерческих договоров комиссии, подряда, о сотрудничестве. Организационное оформление взаимодействия предприятий требует наличия в каждой компании координатора, осуществляющего информационный обмен - менеджера взаимодействия.

Стоит выделить ключевые компетенции, которые в комплексе могут позволить сформировать совокупность ресурсов, необходимых для повышения конкурентоспособности. Выделенные компетенции в условиях взаимодействия необходимо использовать в рамках группы предприятий, предлагая на рынок весь портфель брендов и услуг. Основным элементом взаимодействия нескольких предприятий является формирование устойчивых социальных (на уровне людей) связей между компаниями, долгосрочный характер отношений. В итоге взаимодействие с другими игроками рынка дополняют и расширяют рыночные возможности каждого из предприятий.

Таким образом, эффективное взаимодействие предполагает объединение усилий ряда предприятий в приоритетных областях на основе концентрации на ключевых компетенциях каждого игрока, при котором каждая из сторон получает наилучшее соотношение - полезный эффект/затраченные ресурсы, благодаря построению доверительных отношений.

**Б.Я. Татарских**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ДИНАМИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МАШИНОСТРОЕНИЯ РОССИИ**

В условиях реального системного экономического и финансового кризиса в промышленно развитых странах все актуальней становится проблема научного комплексного исследования возможностей сохранения ведущих отраслей при поддержке их производственного и кадрового потенциала.

В полной мере это относится к отечественному машиностроительному комплексу, значение которого постоянно возрастает. В промышленности страны особая роль отводится машиностроительному комплексу, в системе которого создаются основные средства производства. Экономика страны может иметь положительную динамику, если машиностроение будет эффективно функционировать.

Данные свидетельствуют, что динамика результатов и затрат характеризует преимущественно экстенсивное развитие отрасли. Показательными признаками этого являются: рост основных промышленно-производственных фондов, в том числе пассивной части; увеличение объема энергетической мощности и энергоресурсов, относительное увеличение рабочей силы; резкий спад выпуска продукции в последние годы. Значимой характеристикой ухудшения хозяйственной ситуации в отрасли

является динамика доли машинного времени в общих затратах времени производственного цикла ведущих видов технологически адаптированной продукции за последние 19 лет. Явно выраженное экстенсивное направление производственной деятельности отрасли выражается в выпуске металло- и трудоемкой продукции, что при переходе к реальным рыночным условиям не позволит существенно (в ближайшие 5-7 лет) повысить эффективность хозяйствования. Очень медленно снижается удельный расход металла на единицу готовой продукции в основных отраслях машиностроительного комплекса, что приводит к росту себестоимости продукции, снижая финансовые результаты. При нестабильном "портфеле" заказов на номенклатуру технологически и организационно адаптированной продукции за последние годы резко снизился размер прибыли предприятий и другие показатели, отражающие финансовую деятельность. Многолетний диктат администрирования оказался одним из главных отрицательных факторов при неразвитых прямых связях и ограниченной экономической самостоятельности. Пока слабая инженерная и маркетинговая деятельность на предприятиях не дает прироста финансовых результатов и экономической устойчивости. Сложно исследовать глубинные факторы снижения финансовых показателей из-за отсутствия ряда данных, относящихся к "внешним" условиям ценообразования и структурным сдвигам. Несовершенство системы ценообразования не позволяет дать правильную оценку динамики общепринятого показателя рентабельности производства. В этой связи для исследования нами приняты ресурсные показатели потенциала предприятий и его использование (например, потенциал рабочего места, показатели технологического прогресса и группа результирующих показателей работы: производительность труда, фондо- и материалоотдача и др.). Использование натуральных измерителей при исследовании тенденции развития производства - важнейшее условие изучения объективных факторов действия отдельных элементов системы на темпы эффективности производства под влиянием внешней среды, позволяющее принимать эффективные хозяйственные решения на различных уровнях в условиях повышения конкуренции. Нами для исследования развития отрасли анализу были подвергнуты следующие группы показателей технико-организационного и финансово-экономического уровня, характеризующие потенциал и использование производственных ресурсов: основные производственные фонды (в том числе активная часть); рабочая сила (в том числе во вспомогательных службах); материально-энергетические ресурсы (в том числе металл и электроэнергия). В машиностроении страны при уменьшении объема выпускаемой продукции в 1993-2004 гг. отмечался рост основных фондов, что привело к снижению уровня фондоотдачи, станкоотдачи и материалоотдачи. При этом необходимо учитывать постоянное уменьшение функционального "сопряжения" основных цехов и цехов вспомогательных, что приводит к производственным диспропорциям и снижению потенциала предприятий. Следует иметь долгосрочную стратегию развития технологии производства ведущих групп продукции в комплексных программах развития ведущих отраслей машиностроения (станкостроение, автостроение, энергетическое машиностроение). Как показывают данные, технологический прогресс в отраслях машиностроения имеет эволюционный характер, многие годы преобладают традиционные способы металлообработки, которые слабо влияют на повышение коэффи-

циента использования металла - основного конструкционного материала. Слабым звеном является инструментальная и технологическая оснащенность производства, уровень которой не позволяет своевременно переходить к выпуску новой продукции. В отрасли за последние 19 лет уровень технологической оснащенности увеличился всего на 12-14%. В отрасли низкий коэффициент сменности работы оборудования в основном производстве, что снижает возможность роста фондоотдачи. А во вспомогательных подразделениях коэффициент сменности еще более низкий и составляет всего 0,3-0,5. Учет тенденции развития материально-технической базы предприятий по стоимостным измерителям не дает полной объективной характеристики, что обуславливается повторным счетом (в том числе из-за высокого удельного веса комплектующих изделий по кооперации), а также удорожанием оборудования, особенно металлообрабатывающего, цена которого ежегодно в среднем возрастала в 1992-2005 гг. на 3-5% при росте производительности этого оборудования всего на 1-2%.

Исследование структуры основных производственных фондов показывает, что доля их активной части далека от экономически оптимального уровня, который для предприятий машиностроения, по оценке специалистов, должен приближаться к 65% всей стоимости фондов. Постоянное нарушение этого условия приводит к уменьшению технической и организационной надежности производственных систем, что снижает и технико-экономические результаты и не повышает конкурентоспособность продукции.

В машиностроении отмечается резкое замедление процесса обновления производственных фондов, что вызывает их ускоренное старение и не позволяет обеспечивать оптимальное использование технико-экономических параметров металлообрабатывающего и другого оборудования. Наиболее характерно это для уникального металлообрабатывающего оборудования и автоматических линий в массовом машиностроении.

Объективное представление о тенденциях структуры основного оборудования дает развернутая классификация признаков изменения его структуры, в том числе по: занимаемой площади, стоимости, установленной и использованной энергетической мощности, трудоемкости технического обслуживания и ремонта, весу оборудования, доле амортизационных отчислений по ведущим группам оборудования. Требуется и дополнительная информация о структуре станко-машиноемкости, машинном времени и т.д. Информация такого рода дает возможность более точно оценить реальные резервы производства и разработать мероприятия по оптимизации технологической структуры парка оборудования для основных цехов предприятий машиностроения. Исследования позволили достаточно объективно установить основные тенденции темпов машинного времени работы ведущего технологического оборудования в качестве важного технико-организационного показателя использования производственного потенциала предприятий. Инвестиционная политика за период 1998-2003 гг. не имела необходимого научного обоснования, что привело к большим диспропорциям в сопряженности технологической, видовой и возрастной структуры ведущего производственного оборудования в условиях сложившихся хозяйственных ситуаций в системе отраслей-производителей и отраслей-потребителей ведущего оборудования. В отрасли отсутствие надежных прогнозных данных о рынках сбыта продукции на значительный период времени приводит к формированию парка обо-



рудования на базе устаревших сложившихся представлений об управлении воспроизводством основных производственных фондов, когда увеличиваются реальные факторы, определяющие характер сбалансированности цены рабочего места и количества занятых рабочих во взаимосвязанных переделах предприятий: заготовительных, обрабатывающих и сборочных. Создание новых рабочих мест в отрасли в последние годы осуществлялось без исследования реальных региональных условий материально-технического обеспечения, текучести рабочей силы в пределах региона, динамики производственной мощности взаимосвязанных цехов предприятий. Важное место при оценке созданного производственного потенциала, использование которого за последние годы ухудшается, занимает вопрос соотношения развития основных и вспомогательных производств. При создании механообрабатывающих цехов часто не учитывались закономерности системы "станок - приспособление - инструмент - деталь" в связи с возрастанием фактора инструментальной оснащённости и применения новых видов заготовок (в том числе на титановой основе, композиционных материалов, керамики). Более 35 лет преобладают классические технологии в гражданских отраслях машиностроения. Организационная разобщённость производства металлорежущих станков и другого металлообрабатывающего оборудования по многим машиностроительным и не только машиностроительным подотраслям приводит к огромным материальным, трудовым, энергетическим и другим затратам. Необходима методологическая основа для обоснования (с учетом зарубежного опыта) единой технологической политики, которая могла бы стать базой разработки станкостроительной политики с учетом формирования реального рынка средств производства и возможностей импортного потенциала на дальнюю перспективу. Отраслевые программы технологического развития машиностроения должны базироваться на глубоком знании главных тенденций структуры сортамента металла, получаемого от металлургических предприятий, а также ожидаемой типоразмерной структуры парка производимого станкостроителями основного оборудования. Необходима разработка общеметодических научных рекомендаций по проведению единой станкостроительной политики на основе четкой координации деятельности НИИ и КБ соответствующих подотраслей при централизованном финансировании приоритетных направлений. История развития средств производства подтверждает, что на определенном этапе совершенствования техники ограничивается ее потенциал и сохраняются устаревшие принципы ее работы, что заставляет определять перспективные пути отхода от старых технологий. Так, применительно к относительно новым металлообрабатывающим станкам, в том числе и автоматическим линиям, как бы они не отличались по мощности, производительности и другим параметрам, используется все тот же принцип снятия стружки. Получение деталей методом резания металлов не позволяет обеспечить экономически эффективных инженерных решений конструкций металлорежущих станков, ибо верхняя граница увеличения скоростей определяется предельной зоной резания. Целесообразно, чтобы научные исследования в области резания металла, сосредоточенные сейчас на проблемах увеличения режимов резания, были переориентированы на поиск совершенно новых методов формообразования металла, способных заменить традиционные методы металлообработки на основе достижений НТП.

На долю механической обработки в машиностроении приходится около 35% технологической трудоемкости; коэффициент использования проката черных металлов за последние 20 лет существенно не изменился и составляет 0,7-0,72 (при 0,86 в машиностроении США). Уже многие годы в отечественном машиностроении очень медленно меняется структура основного металлообрабатывающего оборудования, что не способствует сокращению объема механической обработки. В 1978-1999 гг. соотношение парка МРС и КПО практически не изменилось и составляет 29:9 (на 100 рабочих основных цехов) при 21:15 в США.

В структуре заготовок все еще остается значительная доля поковок в общем объеме исходных базовых заготовок. При отсутствии федеральной научно обоснованной программы развития базовых технологий в отечественном машиностроении не реализуются и локальные межотраслевые программы, координация которых практически не осуществляется на системной основе.

Как показывают данные, государственная программа развития прогрессивных технологий на базе новых разработок в системе оборонных предприятий не выполняется и это сдерживает возможности повышения эффективности механической обработки в машиностроении. Слабо используются резервы повышения эффективности системы "станок - приспособление - инструмент - деталь", которые могут быть выше за счет применения новых энергоносителей. Физико-технологическая система "энергия - скорость - эффект" исследована учеными еще недостаточно и здесь имеются большие резервы, которые могли быть использованы для повышения эффективности механической обработки в ведущих производствах предприятий машиностроения. Научно-технический прогресс позволяет существенно изменить структуру металлопотребления и виды основных инструментальных материалов, что способствует повышению технико-экономической эффективности машиностроительного производства. Это в итоге ведет к росту конечных хозяйственных результатов предприятий машиностроения.

В машиностроении страны переход от эмпирической к научной технологии происходит медленно, что не обеспечивает реализацию значительных резервов повышения эффективности производства. Как правило, энергетическое оснащение технологического оборудования осуществляется без технико-экономического обоснования, что ведет к значительным потерям (перерасходу металла, электроэнергии, увеличению амортизационных отчислений, усложнению ремонтных работ и т.д.). Исследования показывают, что с появлением новых конструкционных и инструментальных материалов возникают инженерно-технические проблемы энергетической совместимости технологий по основным переделам машиностроительного производства: заготовительному, обрабатывающему, отделочному и сборочно-монтажному. В машиностроении эти проблемы пока практически не рассматриваются в связи с отсутствием единой стратегии комплексного технологического развития предприятий, что не создает условий "прорыва" новых технологий.

В ведущих отраслях машиностроения целесообразно иметь технико-экономическое обоснование допустимых границ мощности изготавливаемого оборудования. Постоянное технико-экономическое обоснование энергетической оснащенности основных производственных фондов имеет непосредственное отношение к сис-

темной оптимизации трудовых, материальных и энергетических затрат. Как отмечают специалисты, характер развития системы "металлургия - машиностроение" оказывает решающее влияние на тенденции структуры основного технологического оборудования и его энергетическое оснащение. Осуществление единой технологической политики в рамках указанной системы является важным условием эффективного управления технологией отрасли, которая все больше играет роль самостоятельного (хотя и не материально-го) элемента современного производства. В машиностроении не всегда выполняются работы по прогнозированию эффекта новых технологий и оборудования. Очень часто при проектировании технических систем не проводится их всесторонняя технологическая, экологическая, эксплуатационная, экономическая оценка, что в итоге приводит к ошибочным хозяйственным решениям на стадии формирования и реализации мероприятий по внедрению новой техники. Отмечается рост уровня сложности выпускаемой продукции в отрасли при замедлении темпа роста качества рабочей силы, что является негативным фактором, сдерживающим темпы эффективного развития производства. Уровень наукоемкости при этом снизился за последние годы, сократился объем НИР и ОКР в основном из-за отсутствия средств на инновационную деятельность. Государственные программы поддержки НТП реализуются очень медленно. Как показывают исследования, фактор качества рабочей силы может затормозить проведение мобильных производственно-хозяйственных решений, в том числе обновление номенклатуры основной продукции и быстрого освоения прогрессивных технологий и оборудования. Задача сохранения высокого уровня качества рабочей силы в машиностроении становится все более актуальной и в ряде отраслей машиностроения этот фактор в ближайшие 5-8 лет может быть главным.

Темпы эффективности производства за последние 19 лет показывают, что в условиях ограничений по основным ресурсам дальнейшее сохранение или увеличение численности занятых в машиностроении практически невозможно из-за влияния многих технологических, экономико-социальных группы факторов местного и регионального характера. Некоторый рост технической вооруженности труда и рост стоимости физического рабочего места не сопровождается улучшением главных технико-экономических показателей; часто возрастает заработная плата независимо от уровня качества и интенсивности труда работающих, что приводит к социально-экономическим противоречиям и не стимулирует работников. Техническое нормирование труда становится все более формальным, что мешает улучшению методов оплаты труда.

В последние годы все еще поверхностно изучаются проблемы управления трудом как элементом всей системы управления ресурсами предприятий особенно при решении экономических и социальных задач стратегического характера. В отрасли практически нет инструментов управления качеством рабочей силы, что приводит к ухудшению уровня использования производственно-технологического и экономического потенциала предприятий в связи с усложнением оборудования и появлением новых видов конструкционных и инструментальных материалов и новых энергоносителей. Следует учитывать и то, что последовательно возрастают информационно-документальные потоки, а это предполагает объективную необходимость постоянного роста общеобразовательного и профессионального уровня работающих. В рыночных условиях возрастает возможность безработицы по отдельным профессиям и

специальностям. Необходима соответствующая системная упреждающая переподготовка работников в качестве важного фактора социальной защиты. Однако, применительно к машиностроению региональные службы занятости уделяют недостаточно внимания этому вопросу. В машиностроении пока производится преимущественно трудо- и материалоемкая продукция и поэтому качество рабочей силы не имеет, как часто полагают многие руководители предприятий, особой роли. Сложившиеся формы организации производства и учет определенных тенденций развития машиностроения обуславливают объективную экономическую необходимость ориентироваться на достаточно быстрый переход к гибким производствам: трудо- и металлоемким; энерго- и металлоемким; науко- и энергоемким. В машиностроительных центрах России преобладающими могли бы стать науко- и трудоемкие производства и прежде всего это относится к предприятиям ОПК. В комплексе ресурсов предприятий отрасли особое место в условиях резкого роста цен на энергоснабжение занимает электроэнергия как всеобщий технический фактор ускорения НТП. В последние годы (2001-2008 гг.) отмечается тенденция снижения темпа роста объема энергопотребления. Медленно растут темпы развития электротехнологий. Данные показывают, что в машиностроении страны резко снизилось производство необходимого оборудования для развития современных технологий, которые бы позволяли повышать качество обработки исходных материалов. Энергетическая многоукладность технологий в отрасли сдерживает технические возможности повышения социально-экономической эффективности автоматизации, что не позволяет реализовать принцип равной надежности функционирования технологически сопряженного производственного оборудования. Особое значение это имеет в системе заготовительных, термических и механообрабатывающих производств. Многообразие энергоносителей приводит к постоянному усложнению и снижению скорости основных материально-энергетических потоков в системе технологий машиностроения, что ведет к росту стоимости основных производственных фондов. Техническим критерием эффективности развития материальной базы машиностроения, на наш взгляд, является оптимальная скорость перехода к новым технологиям на основе современных энергоносителей и систем автоматизации. И здесь возникают научно-методические задачи выделения энергетического фактора в условиях НТР в качестве одного из главных, определяющих как технические, так и организационно-экономические характеристики развития материальной базы машиностроения. Как отмечают многие ученые, любые материальные изменения вторичны, так как они вызваны факторами энергетической оснащенности машиностроительного производства по всем технологическим переделам.

Однако темп электрооснащенности основных фондов снизился в последние 15-20 лет в связи с ухудшением активности производственной деятельности. При этом удельная металлоемкость по стоимостной оценке снижается, но и масса обработанного металла, приходящегося на единицу ресурсов, снижается. Данная тенденция может быть устойчивой, но не отражающей в полной мере всего спектра технологий изготовления машиностроительной продукции с появлением новых орудий труда. В отрасли реальные возможности производства отражают данные о потенциале рабочих мест, где непосредственно соединяются элементы производства и создаются материальные ценности; рабочее место является исходным первичным элементом производительных сил. Во всех производствах потенциал рабочего места используется недостаточно, что в целом объективно указывает на возможности роста произ-

водственного потенциала отрасли в целом. Во многом это подтверждается и уровнем использования машинного времени основного оборудования, что характеризует не только технологические, но и большие организационные резервы увеличения выпуска машин и оборудования. Данные о потенциале рабочего места могут быть использованы для исследования темпов производительности труда и обоснованности размера заработной платы, развития материально-технической базы предприятий и выбора направлений инвестиционных затрат в связи с техническим перевооружением предприятий. Недостаточные масштабы инвестирования в последние годы не позволяют обновлять старые технологии на базе нового оборудования, что сказывается на конкурентоспособности продукции предприятий и их финансовой и хозяйственной устойчивости в целом.

К наиболее важным резервам дальнейшего ускорения развития машиностроительного комплекса России следует отнести:

- системную реструктуризацию отраслей комплекса;
- ускоренное развитие материально-технической базы предприятий машиностроения на основе перевооружения;
- развитие функционально-производственных и экономических связей внутри машиностроения (и смежных отраслей);
- дальнейшее совершенствование экономического механизма управления на всех уровнях хозяйствования;
- создание межотраслевых производств и систем производственной инфраструктуры на базе резервов технологического и производственного потенциала;
- последовательная реализация промышленной политики, исходя из реальных возможностей инвестирования на межотраслевом уровне отраслей машиностроения.

Представляется, что для обеспечения экономической устойчивости машиностроения необходима целевая комплексная федеральная программа стратегии развития всей совокупности элементов: материально-технической базы производства, технологии, организационного блока, социально-экологического комплекса, информационного обеспечения, блока организационно-структурных преобразований, кадрового обеспечения, блока инвестиционных проектов, блока прогнозов о рынке сбыта продукции; блока антикризисных мер, направленных на минимизацию рисков хозяйствования. Это позволит более эффективно решать многие сложные проблемы рационального управления материально-технологическим потенциалом машиностроения РФ.

**С.Ф. Глушенко, А.А. Коптев**

*Самарский государственный аэрокосмический  
университет им. акад. С.П. Королева*

## **ВЫБОР ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОТОКОВ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ АВИАЦИОННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

На этапах предпроектных исследований проектируемой структуры интегрированного производства степень детализации исходных данных невелика, и в расчетах

используют главным образом эмпирические и аналитические модели аналогичного производства, созданные, например, с помощью уравнений баланса потребных и имеющихся мощностей оборудования или с помощью статистических методов теории массового обслуживания, при этом точность моделирования не превышает точности исходных данных.

Опишем процессы производства всех комплектующих и услуг в интегрированной корпорации системой уравнений:

$$\begin{aligned}
 x_3 &= p x_{12}; \quad x_4 = x_2 + x_3; \quad x_6 = x_7 + (1 - p_{12})(x_8 + x_9 + x_{10}) + x_{11}; \quad x_7 = b_{12} x_4; \\
 x_{12} &= (1 - m_{13}) x_1 + (1 - b_{12} - b_{13}) x_4 + a_{12} x_6 + x_{13} + a_{14} x_{21} + a_{15} x_{26} + x_{30} + a_{13} x_{31}, \\
 x_{13} &= p_{12}(x_8 + x_9 + x_{10}) + p_{13} x_{14} + p_{14} x_{25}, \\
 x_{15} &= b_{13} x_4, \quad x_{16} = m_{13} x_1, \\
 x_{21} &= x_{22} + x_{23} + x_{24} + (1 - p_{14}) x_{25}, \\
 x_{26} &= x_{28} + x_{29}, \\
 x_{31} &= (1 - p_{13}) x_{14} + x_{15} + x_{16} + x_{17} + x_{18} + x_{19},
 \end{aligned}$$

где  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_{30}$  - производственные потоки предприятия 1 при выполнении основных заказов,

$x_{12}$  - производственный поток предприятия 1 по остальным видам деятельности;

$x_6, x_{21}, x_{26}, x_{31}$  - производственные потоки предприятий 2, 3, 4, 5, по всем видам деятельности соответственно с учетом объемов работ, выполняемых на предприятии 1;

$x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}$  - потоки работ, выполняемых предприятием 2 по опытного производству авиатехники для предприятия 1, а также другим заказам;

$x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}, x_{18}, x_{19}$  - потоки работ, выполняемых предприятием 3 по основному производству и прочим видам работ соответственно;

$x_{22}, x_{23}, x_{24}, x_{25}$  - потоки работ, выполняемых компанией 4 по непрофильным видам деятельности, кооперированным поставкам агрегатов для гражданских самолетов, модернизации и ремонту военных самолетов, модернизации военных самолетов по экспортным контрактам соответственно;

$x_{28}, x_{29}$  - потоки работ, выполняемых компанией 5, по кооперированным поставкам агрегатов ЛА и другим видам работ соответственно;

$a_{12}, a_{13}, a_{14}, a_{15}$  - доли работ компании 1 по развитию производства компаний 2, 3, 4, 5, соответственно;

$m_{13}$  - доля госзаказа корпорации на разработку и модернизацию авиатехники военного назначения, выполняемая компанией 3;

$b_{21}, b_{22}$  - доля опытных работ по разработке и модернизации самолетов гражданской авиации, выполняемых компаниями 2, 3, соответственно;

$p_{12}, p_{13}, p_{14}$  - размер роялти, оплачиваемых компаниями 2, 3, 4;

$p$  - коэффициент пропорциональности между объемом проектно - конструкторских работ, выполняемых компанией 1 за счет собственных средств, и объемом производства продукции, контролируемых ею.

Сигнальный граф  $G_6$ , отображающий систему уравнений, которая описывает производство товаров и услуг в интегрированной самолетостроительной корпорации, приведен на рисунке.

Функциональные зависимости производственных потоков, контролируемых компаниями, в соответствии с решениями адекватной системы уравнений, представим в виде:

Для предприятия 1:

$$F_1 = \frac{M_3 x_1 + M_5 x_2 + A_{12}(x_8 + x_9 + x_{10}) + A_{13} x_{14} + A_{14} x_{25} + a_{12} x_{11} + x_{30} + \sum_{i=3}^5 a_{1i} x^i}{1 - \rho M_5},$$

где  $x^4 = x_{22} + x_{23} + x_{24}$ ,  $x^5 = x_{28} + x_{29}$ ,  $A_{1i} = [a_{1i}(1 - \rho_{1i}) + \rho_{1i}]$ ,  $i = 2, 3, 4$ ;

$M_3 = 1 - m_{13}(1 - a_{13})$ ,  $M_5 = 1 - b_{12}(1 - a_{12}) - b_{13}(1 - a_{13})$ .

Для предприятия 2:

$$f_2 = (1 - a_{12})x_6 = (1 - a_{12})[b_{12}x_2 + (1 - \rho_{12})(x_8 + x_9 + x_{10}) + x_{11} + b_{12}\rho x_{12}].$$

Для предприятия 3:

$$f_3 = (1 - a_{13})x_{31} = (1 - a_{13})[m_{13}x_1 + b_{13}x_2 + b_{13}\rho x_{12} + (1 - \rho_{13})x_{14} + x_{17} + x_{18} + x_{11} + x_{19}].$$

Для предприятия 4:

$$f_4 = (1 - a_{14})x_{21} = (1 - a_{14})[x_{22} + x_{23} + x_{24} + (1 - \rho_{14})x_{25}].$$

Для предприятия 5:

$$f_4 = (1 - a_{15})x_{26} = (1 - a_{15})(x_{30} + x_{31}).$$

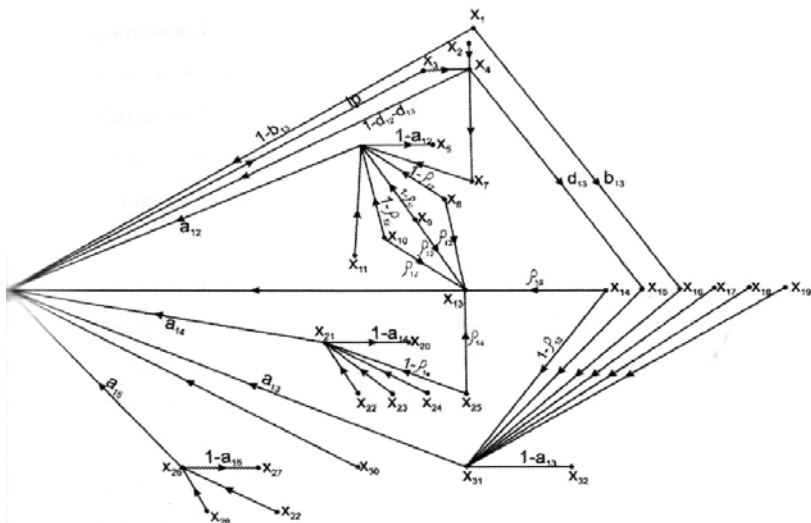


Рис. Сигнальный граф  $G_6$

Такая модель производственных потоков интегрированной самолетостроительной корпорации позволяет оценить в количественной форме влияние структуры интегрированного производства и его основных параметров на эффективность взаимодействия по выбранным критериям.

**С.Ф. Глушенко, А.А. Коптев**

*Самарский государственный аэрокосмический университет им. акад. С.П. Королева*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

Для решения задач управления, в частности, статическими и динамическими системами функционирования предприятий, с учетом некоторой неопределенности их текущего состояния в условиях несовершенства формализованного описания модели объекта, а также субъективных и объективных возмущений в условиях функционирования сформируем некоторые нечеткие множества их текущих параметров и оценок, позволяющих производить оценку истинных состояний по некоторым доверительным интервалам в процессе обработки информации по разработанному программному обеспечению.

Сложность любой системы обусловлена числом ее компонент и способом их взаимосвязи. Исходя из вышеприведенных рассуждений, введем проектную  $X$  и реальную  $Y$  системы, описываемые двумя связанными автономными нелинейными уравнениями. Такая система имеет конечное дискретное пространство состояний с конечным числом переменных  $x_1, x_2, \dots, x_n$  и  $y_1, y_2, \dots, y_n$ , где  $x$  и  $y$  - вектора состояний исследуемого объекта (или вектора вероятностей состояний).

$$\frac{dX}{dt} = f_1(X, Y, \mu) \quad (1)$$

$$\frac{dY}{dt} = f_2(X, Y, \mu) \quad (2)$$

Система эволюционирует в двумерном пространстве состояний переменных  $X, Y$ . В каждой точке траектории, заданной выбором конкретных начальных условий  $X(0) = X_{10}, Y(0) = Y_{10}$ , наклон касательной к ней определяется величиной

$$\frac{dY}{dX} = \frac{f_2}{f_1} \quad (3)$$

Особые точки (стационарные состояния) на траектории - это точки, в которых  $f_2 = 0$  и  $f_1 = 0$ . С другой стороны, замкнутые траектории, соответствующие периодическому режиму, имеют основной период, определяемый по формуле

$$T = \oint = \frac{dX}{f_1(X, Y, \mu)} \quad (4)$$



Исследуем устойчивость стационарных состояний, вводя малые возмущения  $x(t)$  от положения равновесия, а именно возмущения, удовлетворяющие ограничениям

$$x(t) = |X - X(t)| \ll \varepsilon,$$

$$y(t) = |Y - Y(t)| \ll \nu,$$

где  $\varepsilon, \nu$  - положительные числа, задаваемые исходя из обеспечения стационарного режима с заданной точностью.

Для исследования данного стационарного состояния разлагаем правые нелинейные части динамических уравнений в ряд Тейлора относительно стационарного значения отдельной переменной и, если функции  $f_i$  достаточно гладкие, удерживаем в разложении только линейные члены.

Тогда получим

$$\frac{dx(t)}{dt} = (X - X^*) \left( \frac{\partial f_1}{\partial X} \right)_{X=X^*}, \quad (5)$$

$$\frac{dy(t)}{dt} = (Y - Y^*) \left( \frac{\partial f_2}{\partial Y} \right)_{Y=Y^*} \quad (6)$$

(свободный член разложения Тейлора равен нулю).

$$f_i(X^*, Y^*, \mu) = 0,$$

$$\text{так как } \frac{dx^*}{dt} = 0 \text{ и } \frac{dY^*}{d(t)} = 0$$

Обозначим переменные текущего состояния  $X_i$  и  $Y_i$  или  $z_1, z_2$  через

$$\left( \frac{\partial f_i}{\partial Z_j} \right)_{Z=Z_j^*} = b_{ij}, \quad (7)$$

где  $b_{ij}$  - параметр (или параметры) взаимодействия, описывающий влияние переменной  $X_j$  на переменную  $Y_j$  (разумеется, в общем случае  $b_{ij} \neq b_{ji}$ ). Помимо прочего, равенство  $b_{ij} = 0$  может указывать на отсутствие переменной  $X_i$  в многочлене  $f_i$ . Элементы  $b_{ij}$  образуют так называемую матрицу взаимодействия  $B$ .

Линеаризованная система дифференциальных уравнений с возмущениями  $x_i(t)$  в качестве неизвестных функций имеет теперь вид

$$\frac{dz_j}{dt} = \sum_{j=1}^N b_{ij} z_j \quad \text{или } \dot{x} = Ax$$

Выбирая возмущения  $X_i(t) \sim e^{\lambda_i t}$ , получаем линейную систему

$$\frac{dz_j}{dt} = \sum_{j=1}^N b_{ij} z_j \quad (8)$$

или в матричной форме

$$\lambda z = Az.$$

Требование нетривиальности решений  $[z_i(t) \neq 0]$  приводит в нашем случае к характеристическому уравнению

$$\begin{vmatrix} b_{11} - \lambda b_{12} \\ b_{21} & b_{22} - \lambda \end{vmatrix} = 0, \quad (9)$$

или

$$(b_{11} - \lambda)(b_{22} - \lambda) - b_{12}b_{21} = 0, \quad (10)$$

$$\lambda^2 - (b_{11}b_{22})\lambda + (b_{11}b_{22} - b_{12}b_{21}) = 0, \quad (11)$$

которое можно представить в виде

$$\lambda^2 - k\lambda + \gamma = 0 \quad (12)$$

В общем случае получим  $\lambda_{1,2} = (\lambda' + j\lambda'')_{1,2}$ .

Это позволяет оценить степень устойчивости и стационарности системы, а также выделить область значений параметров при нейтральной устойчивости.

**Н.А. Устина**

*Самарский муниципальный  
институт управления*

## **РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Устойчивое функционирование социально-экономических систем обуславливается их структурной упорядоченностью, выстраиванием взаимодействия организованностей различного порядка в заданном направлении, определяемом вектором развития. Роль этого упорядоченного взаимодействия особенно возрастает в кризисные для социально-экономических систем моменты. В условиях экономического подъема каждая форма организованности стремится выйти на иной вертикальный уровень, расширить свое влияние в высших формах организованности. Человек вырывается из семьи, делая карьеру, промышленное предприятие расширяет свое влияние в регионе. Органы местного самоуправления укрепляют свой авторитет в системе государственной власти.

В условиях кризиса вертикальная ось переворачивается в горизонтальную плоскость. Организованности обращают свой взор на внутренние процессы на ближайшее окружение, пытаясь в них найти источник ресурсов, обеспечивающих собственное развитие. А.А. Богданов писал о том, что в мирной жизни соотношения элементов выступают в поле организационного мышления или спорадически, или время от времени и при том, по отдельности, а не все рядом: война же выдвигает их непрерывно и совместно<sup>1</sup>. Реорганизация внутренних процессов, организационных

---

<sup>1</sup> Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука): В 2 кн. М., 1989. Кн. 1. С. 56.

связей во внешней среде, создание новых организованностей за границами традиционных организаций становится содержанием проектирования как управленческой деятельности.

В настоящее время исследователи констатируют, что, несмотря на большое количество литературы по организации взаимодействия между производителями услуг и потребителями, в ней основном рассматривается причины и определяющие факторы взаимодействия, т.е. то, что побуждает организации взаимодействовать. В значительной степени не хватает анализа воздействия индивидуальных способностей каждого из партнеров в создании новых ресурсов в процессе взаимодействия<sup>1</sup>.

Вакуум в исследованиях, посвященных процессам взаимодействия организованностей различного уровня в экономическом пространстве создания ценности призвана заполнить новая теория управления конкурентным поведением, предложенная Г.Н. Дончевским и названная "общая теория конкурент-менеджмента" (ОТКМ).

1990-х гг. основной целью стратегий фирм стало состязание на равных с конкурентными преимуществами своих глобальных конкурентов. В корпоративной среде нашел применение широкий спектр разновидностей стратегий, включая контроль над уровнем издержек, технологические инновации. Однако подобные позиционные стратегии в современных исследованиях не рассматриваются как единственный способ достижения конкурентного преимущества. На самом деле более существенные возможности может предоставить комплекс внутренних способностей организации<sup>2</sup>. Практическая реализация общей теории конкурент-менеджмента состоит в настройке менеджмента организации "на поиск во внешней среде не того, кого можно "съесть", а тех, на кого можно оказать наиболее эффективное развивающее воздействие с тем, чтобы воспользоваться результатами этого развития в интересах усовершенствования своей организации"<sup>3</sup>.

В современных концепциях социально-экономического развития конкуренция рассматривается как движущая сила преобразовательной деятельности. В тоже время способы создания конкурентных преимуществ в последнее время претерпели существенные изменения, что нашло отражение в общей теории конкурент-менеджмента. Конкурентоспособность организации задается ее способностью создавать уникальную ценность и тем самым активизировать неограниченные возможности во внутренней и внешней среде и преобразовывать их в ресурсы для своего развития.

Акцент на внутренние возможности организации определяет организационное проектирование как важный компонент управления конкурентной энергией предприятия. Проблемами теории и практики организационного проектирования и развития

---

<sup>1</sup> Келин Б., Мот К. Совместные R&D и создание компетенций // Стратегическая гибкость. СПб., 2005. С. 44.

<sup>2</sup> Стенли Дж. Ковальчик, Джорж В. Гуусту. Путь Hewlett-Packard: применение предполагаемой и случайно сложившейся культуры в корпорации для анализа стратегических конкурентных преимуществ // Стратегическая гибкость. СПб., 2005. С. 85.

<sup>3</sup> Дончевский Г.Н. Общая теория конкурент-менеджмента: предпосылки и базовый каркас // Россия в глобализирующейся мировой экономике: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Ростов н/Д, 2006. С. 545.

систем управления компаниями всегда уделялось особое внимание. Наиболее активно теорию управления за рубежом разрабатывали Ф. Тейлор, А. Файоль, Р. Акофф, М. Армстронг, П. Друкер, Р. Каплан и др. В бывшем СССР и России много внимания этим вопросам уделяли Л.С. Пузыревский, А.Я. Кибанов, В.В. Щербина, А.А. Поршневу, В.В. Григорьева, Т.А. Яковлева. В то же время опубликованные современные методологические подходы к формированию систем управления не полностью охватывают последние тенденции поведения организации во внешней среде и роли организационного проектирования в повышении конкурентоспособности предприятий<sup>1</sup>.

Разворачивая деятельность по организационному проектированию в поле общей теории конкурент-менеджмента можно ответить на вопрос: каким образом основные, хорошо известные организационные процессы и создаваемые ими организационные формы способствуют созданию уникальной ценности? Свойство организационных механизмов к преобразованию в конкурентном пространстве обуславливается соблюдением в ходе организационного проектирования принципа уникализации субъекта конкуренции, способностью оргпроектировочной деятельности создавать организационный капитал. Уникальность субъекта конкуренции определяется наличием у него механизмов, в том числе и организационных создания уникальной ценности.

Современные исследователи процессов взаимодействия субъектов экономической деятельности в границах социально-экономических систем говорят о новых тенденциях, характерных для процессов, происходящих в системах любой сложности, начиная с взаимодействия производителя и потребителя и заканчивая отношениями власти и общества. Речь идет об активизации роли субъектов, формирующих спрос в создании уникальных ценностей в процессе совместного создания ценности, и как следствие, в формировании конкурентных преимуществ<sup>2</sup>. Изучение этих тенденций привело к появлению концепции создания уникальной ценности, которую предложили К.К. Прахалад и В. Рамасвами. Эта концепция рассматривает механизмы повышения активности потребителей в процессе взаимодействия с производителем продуктов и услуг и, как следствие, совместное создание уникальной ценности.

Новые тенденции в отношениях производителя и потребителя обусловлены развитием коммуникационного пространства, позволяющего потребителю получить всю необходимую информацию и сформировать спрос в соответствии со своими уникальными представлениями о характеристиках получаемой услуги. Это позволяет потребителю принимать непосредственное участие в производстве предоставляемых ему услуг, и совместно с производителем формировать уникальную ценность.

Результатом организационного проектирования процессов взаимодействия предприятия и потребителя является модель нового пространства создания ценности: конкурентного пространства, ориентированного на персонализированный про-

---

<sup>1</sup> *Кравченко К.А., Мешалкин В.П.* Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления. М., 2006. С. 7.

<sup>2</sup> *Прахалад К.К., Рамасвами В.* Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. М., 2006.

цесс совместного создания ценности. Основным продуктом организационного проектирования в рамках этой модели являются не объекты, а ситуации, в которых происходит взаимодействие всех участников конкуренции.

Для того чтобы определить способы проектирования таких ситуаций, мы обратились к детальному рассмотрению сущности взаимодействия между индивидами по удовлетворению основных потребностей. В результате было выяснено, что уникальные ценности создаются в процессе непосредственного взаимодействия в ситуации лицом к лицу, что определяется индивидуальной вовлеченностью в процесс создания ценности и персональной значимостью для потребителя результатов деятельности.

Основными требованиями к организационному проектированию ситуаций взаимодействия являются: наличие активаторов - центральных организаций, занимающих в пространстве реализации инициативы центральное положение; создание организационных механизмов для смены конфигурации ресурсов, возможность получить разнообразные впечатления, наличие информационных сетей распространения впечатлений.

Результатом организационного проектирования ситуаций взаимодействия производителя и потребителя становится организационное оформление пространства создания персонализированных впечатлений. Отличие пространства создания уникальной ценности от экономического пространства, как организованности процессов социально-экономического развития, заключено в механизмах создания добавленной стоимости, в динамике соотношения спроса и предложения. В новой модели создание ценности происходит не только в точке обмена ресурсами и продуктами, но и на протяжении всего процесса взаимодействия. Кроме того в традиционном соотношении спроса и предложения при определении ценности смещение происходит в сторону спроса.

Необходимым условием пространства создания уникальной ценности становится формирование информационного пространства, главными характеристиками которого является:

- способность реагировать в различные моменты времени и различных местах, когда происходят сбои во взаимодействии производителя и потребителя;
- способность создавать индивидуальные ощущения от взаимодействия реализации инициативы у всех участников создания уникальной ценности в зависимости от контекста события и их личных предпочтений в данный момент времени.

Изменение принципов взаимодействия производителя и потребителя в процессе создания уникальной ценности ставит проблему организационного перепроектирования системы управления предприятиями. Организационные механизмы, разработанные на платформе ОТКМ, могут быть использованы при проектировании внутриорганизационных ситуаций, позволяющих активизировать внутренние возможности организаций, и создать условия для формирования внешних компетенций персонала. Потребность в новых компетенциях в пространстве создания персонализированного опыта взаимодействия организаций и внешних клиентов требует новых компетенций от персонала предприятий. Переход в пространство персонализированного опыта вынуждает специалистов перейти на другой уровень компетенций. Акцент на

неоднородном опыте потребителей, подразумевает, что сотрудникам организаций приходится постоянно взаимодействовать с клиентами. Поэтому мы должны создать инфраструктуру для получения опыта взаимодействия в первую очередь внутри самой организации, инфраструктуру, которая способствовала бы формированию компетенций нового типа.

Для обеспечения этих компетенций в организационную модель управления внутренними процессами предприятия необходимо встроить коммуникативные каналы, обеспечивающие диалог в процессе взаимодействия производителя услуг и потребителя, ситуации выбора, разнообразие впечатлений.

В целом, организационное проектирование взаимодействия производителя и потребителя на платформе общей теории конкурент-менеджмента позволяет создать организационные механизмы использования энергии конкуренции для получения доступа предприятий к неограниченным возможностям внешней среды и преобразования их в ресурсы, обеспечивающие развитие производства. Новый подход в создании конкурентных преимуществ ставит задачу проектирования организованностей с мягкими границами, с внутриорганизационными связями, которые базируются не на противостоянии по поводу ограниченных ресурсов, а на сотрудничестве на основе неограниченных возможностей.

**Р.Г. Фахретдинов**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА И ДОХОДОВ АГРАРНОЙ ФИРМЫ**

Издержки производства составляют базис для определения доходов. Взаимосвязанный процесс формирования издержек производства и доходов является двухуровневой проблемой: уровень предприятия (индивидуальное воспроизводство) и общенациональный уровень (общественное воспроизводство). В аграрной сфере этой системе взаимосвязей присуща специфика.

Как и любая экономическая категория, издержки производства, исходя из их сути, выполняют свою конкретную функцию в пределах определенной экономической системы. Теория трудовой стоимости в качестве таковой определяет обеспечение условий простого воспроизводства, в первую очередь, определенной хозяйствующей единицы (предприятия). Следовательно, в структуре стоимости товара они представляют фонд возмещения. Количественно определяются как затраты капитала. На практике их называют себестоимостью. Разница между ценой товара (как денежным выражением стоимости) и себестоимостью составляют доходы.

В рыночной теории категории издержек производства вменяется аналогичная функция. Но спецификой их определения в ней является то, что в них включаются

нормальные (вмененные) доходы. Такой подход обусловлен закономерностями установления равновесия (фирмы, отрасли.)

Вместе с тем, при выявлении закономерностей формирования и определения факторов динамики издержек производства и та и другая концепции их качественное содержание и количественную определенность определяются пределами, определяемыми законами спроса и предложения. Общим является и подход к определяющей роли закона спроса при мотивации затрат капитала для организации сельскохозяйственных предприятий. Однако, при определении общей величины и структуры доходов, по нашему мнению, не учитывается фактор времени.

Известно, что в зависимости от возможностей изменения вовлеченных в производственный процесс факторов, различают краткосрочный и долгосрочный периоды. Считается, что в длительном периоде все факторы производства являются переменными. Однако в сельскохозяйственном производстве используется ресурс, количество которого ни при каких обстоятельствах не может быть изменено, это - земля. Она здесь необходимый, но экономически невозпроизводимый фактор. Воздействие этого фактора на производственный процесс и его результат усиливается ее разноплодородностью. Хотя это последнее может быть в определенной мере сглажено улучшением земли (искусственное плодородие) но это связано с дополнительными затратами, вызывающими лишь дальнейшую модификацию стоимостных отношений.

Поскольку в капиталистической экономике предприниматели не будут производить никаких благ, у которых предельные производственные затраты превышают их ценность для потребителей, измеряемую ценой, то правомерно предполагать, что в аграрной сфере земли будут последовательно включаться (фирмами) в хозяйственный оборот лишь в том случае, если рыночная цена им обеспечит прибыль не менее равновеликой при любом вложении капитала. Стало быть рыночная цена будет ориентировании (при данном совокупном спросе) на общественно - нормальные затраты фирмами капитала, хозяйствующими на относительно худших по классу землях. Это неизбежно приведет к образованию у фирм, хозяйствующих на лучших землях, дополнительных доходов. В современной теории их почему - то стали называть предпринимательским доходом, тогда как это, по сути, ложная социальная стоимость, выражающаяся как рента. Более того, имеются и такие публикации, в которых предпринимаются попытки определения в качестве базиса рыночной цены, средневзвешенные отраслевые затраты с учетом в них и средние по качеству земли. При этом утверждается положение о полярной ренте.

На наш взгляд, такой подход не отражает объективную реальную действительность и вряд ли применим практически.

Подход к формированию издержек производства в сельском хозяйстве, определяющих рыночную цену его продукта общественно - нормальными затратами капитала хозяйств, функционирующих на худших по классу землях, создаст возможность возместить тем через рыночную цену указанные затраты, обеспечит нормальную прибыль, а на лучших по классу землях возникнет, кроме того, земельная рента. Она, по сути, социальная стоимость, ее распределение и использование регулируется экономическими законами, действующими на общенациональном уровне.

## **ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Анализ среды является начальным процессом формирования стратегии инновационного развития предприятия, так как он обеспечивает базу для определения его миссии и целей и на их основе разработки данной стратегии. Анализ среды обычно предполагает изучение трех ее составляющих:

- a) макроокружение;
- b) непосредственного окружения;
- c) внутренней среды.

При этом макросреда и непосредственное окружение обычно объединяются во внешнюю среду.

Анализ макроокружения предназначен для изучения влияния экономических процессов, правовых норм природной среды и ресурсов, политической, социальной, культурной и других компонентов на деятельность предприятия.

Непосредственное окружение изучается по следующим основным составляющим: рынок, конкуренты, покупатели, поставщики, рынок рабочей силы, тенденции их изменения.

Анализ внутренней среды предназначен для исследования экономических составляющих деятельности предприятия, а именно: маркетинг, финансы, производственные характеристики, организация управления, кадры. Он должен показать тот потенциал, которым владеет исследуемое предприятие, пути повышения эффективности его использования.

При исследовании окружающей среды предприятия следует учитывать и отличия стратегического анализа деятельности нефтеперерабатывающих предприятий от алгоритмов традиционных подходов.

Первоочередным из них является то, что все нефтеперерабатывающие заводы России входят в состав крупных централизованных объединений.

Это определяет следующие отличия:

- во-первых, решение о выборе варианта стратегического развития принимается не предприятием непосредственно, а органом управления концерна;
- во-вторых, привлечение инвестиционных ресурсов осуществляется преимущественно не в результате их поиска на открытом финансовом рынке, а за счет целевого финансирования со стороны вышестоящей организации.

Важнейшими отличиями деятельности нефтеперерабатывающих предприятий на рынке, которые необходимо учитывать при уточнении методики стратегического анализа и следующие. Отечественная продукция нефтеперерабатывающих предприятий по своим качественным характеристикам существенно отстает от импортных аналогов-конкурентов. Во многом, это связано с действующими стандартами и



техническими регламентами (введены в действие в соответствии с федеральным законом "О техническом регулировании" от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ). В соответствии с техническими регламентами по топливу "О требованиях к выбросам автомобильной техники, выпускаемой в обращение на территории РФ, вредных (загрязняющих) веществ", "О требованиях к автомобильному и авиационному бензину, дизельному топливу и топочному мазуту" качество топлив должно неукоснительно улучшаться и соответствовать текущим и перспективным зарубежным экологическим требованиям.

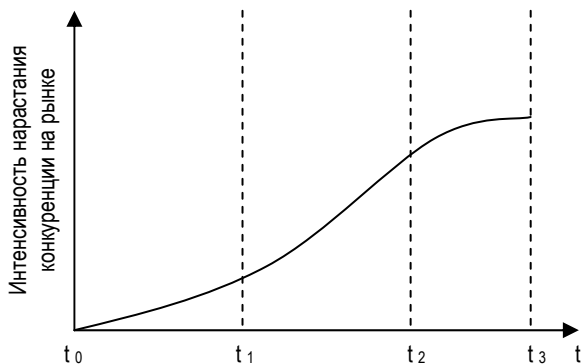
Это определяет два отличия в проведении стратегического анализа нефтеперерабатывающего предприятия. Первым является то, что инновации, осуществляемые на данных предприятиях будут носить не принципиально новый, а догоняющий характер по сравнению с импортными товарами-конкурентами. Побудительным мотивом для их осуществления будет стремление сохранить рынок сбыта.

Вторым является необходимость при проведении стратегического анализа ориентироваться не столько на требования конечных потребителей, сколько на ожидаемую правительственную политику, тенденции государственного регулирования, сроки внедрения отдельных требований технических регламентов. Можно также вместе с тем отметить, что в данном случае и потребители попадают в прямую зависимость от направлений правительственной политики в этой области.

Поскольку продукция отечественных нефтеперерабатывающих предприятий отстает по своему качественному уровню от импортных аналогов- конкурентов, инновационное развитие предприятий должно быть ориентировано преимущественно на комплекс товарно-рыночных решений. Он включает в себя две их большие группы: решение, касающиеся непосредственно самого товара, производимого предприятием, и решения, касающиеся действий предприятия по реализации этого товара. Поскольку нефтеперерабатывающие предприятия преимущественно входят в объединения-концерны, и, соответственно, группа решений, связанных с реализацией продукции определяется с участием руководства объединения, комплекс товарно-рыночных решений, связанных с инновационным развитием в основном составляют решения, касающиеся самого товара, производимого предприятием.

Графически сочетание стратегического и тактического подхода к инновационному развитию предприятия в области товарно-рыночных решений может быть представлено в виде следующих областей (см. рисунок) В области  $[t_0, t_1]$  интенсивность нарастания конкуренции на рынке мала, что может вызвать неадекватную реакцию руководства. Иначе говоря, на данные сигналы внешней среды могут просто не обратить внимания, обосновывая это необходимостью решения важнейших текущих задач. Но именно эта область и является областью стратегических инновационных решений, поскольку решения, принимаемые в данном интервале времени могут вызвать тяжелые стратегически важные последствия для предприятия. В последующие периоды, времени для реализации радикальных инновационных решений может не хватить.

В области  $[t_1, t_2]$  происходит с одной стороны, резкое нарастание интенсивности конкуренции на анализируемом сегменте рынка, с другой - при принятии своевременных стратегических решений, реализация интенсивных мероприятий по выбору варианту инновационного развития.



**Рис. Динамика продуктово-технологических инновационных решений:**  
 $[t_0, t_1]$  - область стратегических решений в части инновационного развития;  
 $[t_1, t_2]$  - область чрезвычайных тактических инновационных решений (например, по стабилизации и увеличению доли рынка);  
 $[t_2, t_3]$  - область тактических инновационных решений (например, по развитию доли рынка)

Наконец, в области  $[t_2, t_3]$  осуществляется дальнейшее текущее инновационное развитие предприятия.

Учет вышеназванных особенностей деятельности нефтеперерабатывающих предприятий на рынке позволит повысить проведение стратегического анализа их инновационного развития.

**С.Е. Ходоров**

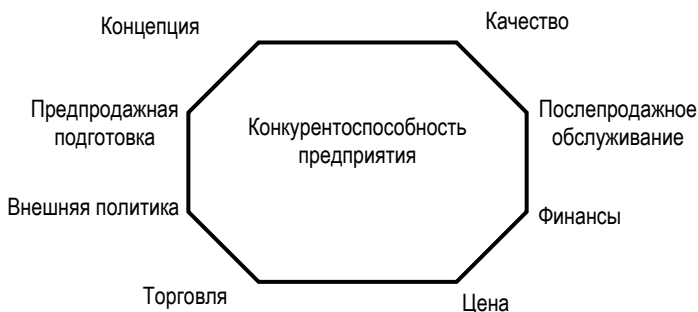
*Саратовский государственный  
социально-экономический университет*

## **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выявление его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на деятельность предприятия, на отношение потребителей к продукции предприятия и, как результат, на изменение его доли продаж на конкретном товарном рынке. В экономическом словаре понятие "фактор" трактуется следующим образом: "фактор - один из основных ресурсов производственной деятельности предприятия и экономике в целом; движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности"<sup>1</sup>. Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и

<sup>1</sup> Рейзенберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 3-е изд. М., 2002.

процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону ее снижения. Факторы - это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Они определяют средства использования резервов конкурентоспособности. По мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана, Р. Урсе<sup>1</sup> предприятие должно обеспечить уровень конкурентоспособности по восьми факторам: 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия; 2) качество выражается в соответствии продукта высокому уровню товаров - рыночных лидеров и выявляется путем опросов и сравнительных тестов; 3) цена товара с возможной наценкой; 4) финансы, как собственные, так и заемные; 5) торговля, с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности; 6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру; 7) внешняя политика предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой, общественным мнением; 8) предпродажная подготовка. Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить "гипотетический многоугольник конкурентоспособности" (см. рисунок). Схожую точку зрения по данному вопросу высказывают и отечественные экономисты (Р. Фатхутдинов, А. Селезнев, М. Ермолов). К ключевым факторам рыночного успеха они относят: финансовое положение предприятия, развитость базы для собственных научно-исследовательских, опытно-конструкторских разработок предприятия и уровень расходов на них, наличие передовой технологии, обеспеченность высококвалифицированными кадрами, способность к продуктовому и ценовому маневрированию, наличие сбытовой сети, состояние технического обслуживания, возможность кредитования, реклама, информация, платежеспособность основных покупателей.



**Рис. Многоугольник конкурентоспособности\***

\* Олливье А., Дайана А., Урсе Р. *Международный маркетинг*. М., 1993.

<sup>1</sup> Олливье А., Дайана А., Урсе Р. *Международный маркетинг*. М., 1993.

В. Петров<sup>1</sup> считает, что конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных базовых факторов: ресурсный (затраты ресурсов на единицу готовой продукции); ценовой (уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию) и "фактор среды" (экономическая, политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента). Предприятие само способно контролировать, прежде всего, ресурсный фактор роста конкурентоспособности, поэтому повышение производительности труда, капиталотдачи, общей эффективности производства очень важно и зависит от политики самой организации по проведению НИОКР, накоплению основного капитала, организации маркетинга, профессиональной подготовке и переподготовке кадров. Организация управления, технологический и финансовый потенциал предприятия могут обеспечить рост ресурсной компоненты конкурентоспособности. Труднее предприятию контролировать рыночные цены. Уровень цен в стране во многом зависит от экономической политики государства, формирующей вышеупомянутую среду. В фактор среды входят: налоговая политика, надежность банковской системы, уровень инфляции, банковского кредита, валютного курса, внешнеторговых тарифов непосредственно влияющих на конкурентоспособность как предприятия, так и страны в целом. Предприятие не может контролировать все факторы конкурентоспособности, и экономическая политика государства приобретает все более важное значение. Государство активно формирует среду и создает сравнительные преимущества национальной экономики.

В России управление деятельностью предприятия и обеспечение ему должного уровня конкурентоспособности в условиях расширения их прав и обязанностей и необходимости адаптации к изменениям весьма сложно. Гибкое приспособление к внешней среде, которая в нашей стране играет важную роль - одно из условий функционирования субъекта экономики. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей сложившейся в России системы общественных отношений.

Таким образом, необходим подбор четко определенного конкретного набора факторов, оказывающих влияние на работу предприятия в конкретный период времени. На конкурентоспособность предприятий торговой отрасли, как на ритейлеров, оказывают влияние, прежде всего, такие факторы, как: величина прибыли, полученной от реализации, которая в свою очередь зависит от качественных и стоимостных характеристик, а также стоимости других производственных ресурсов (рабочей силы, основного капитала, потребляемой энергии и т.д.); состояние конъюнктуры рынка, динамика цен в результате колебания спроса и предложения, расходов на транспортировку продукции к месту реализации; формы коммерческих и других связей между производителями и потребителями.

---

<sup>1</sup> Петров В. Конкурентоспособность // РИСК. 1999. №4.

## **ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ**

Для развития физической культуры и спорта в Самарской области разработана Концепция программы на 2006-2015 гг., где основополагающей задачей является создание условий для роста благосостояния населения, национального самосознания, и обеспечения долгосрочной социальной стабильности.

В значительной степени эти задачи решаются средствами физического воспитания граждан. Роль спорта становится социальным и политическим фактором в современном мире. Статистика свидетельствует, что в настоящее время Российская Федерация значительно отстает по показателю регулярных занятий физкультурой и спортом от развитых стран, где физическими упражнениями постоянно занимается до 40-50% населения, тогда как в Российской Федерации - только 11%.

Показатели здоровья и физической подготовки детей, молодежи, призывников, количество курильщиков в, рост алкоголизма, наркомании, преступлений, говорят об остроте проблемы развития массового спорта.

Планируется, что в результате реализации Программы показатель активных занятий физкультурой и спортом всеми категориями населения достигнет 30% в 2015 г.

Динамика важнейших целевых индикаторов и показателей эффективности развития физической культуры и спорта в Самарской области за 2006, 2007, 2008 гг. не улучшается, а остается на уровне показателей 2002 г., где число занимающихся физической культурой и спортом составило 9,6% от общего количества населения области. Количество спортсооружений - 3834, дворцов спорта - 2, плоскостных спортивных сооружений - 1899, спортивных залов - 1183, плавательных бассейнов - 44, единовременная пропускная способность всех спортивных сооружений - 98456 человек, что составляет 3,09%. Следовательно, чтобы увеличить количество занимающихся до 30% необходимо увеличить количество спортсооружений в 3 раза.

Увеличение числа граждан самарской области систематически занимающихся физической культурой и спортом (до 30% в 2015 г.), должно привести к снижению среднего количества дней временной нетрудоспособности, по оценочным данным, на 15% по сравнению с уровнем 2005 г.

Анализ динамики целевых индикаторов, таких как общее количество населения области, доля граждан систематически занимающихся физической культурой и спортом, количество преступлений совершенных гражданами самарской области, позволяет судить о том, что развитие физической культуры и спорта в Самарской области значительно ниже запланированных в Концепции.

Факторами риска нарушения здоровья человека являются недостаток движения несбалансированное питание, курение, употребление алкоголя и наркотиков, инфекционные заболевания, переохлаждение организма, недосыпание и отсутствие полноценного отдыха.

Повышение двигательной активности и закаливание организма являются основными компонентами регулярных занятий физической культурой и спортом, положительно влияющих на сохранение и укрепление здоровья человека, снижение уровня заболеваемости.

Выраженная тенденция к снижению среднего числа дней временной нетрудоспособности от всех причин будет свидетельствовать об эффективности программы мероприятий.

Основной экономический эффект от реализации Концепции выразится в сокращении расходов на оказание медицинской помощи и выплату пособий по временной нетрудоспособности, а так же в предотвращении экономического ущерба из-за недопроизводства валового внутреннего продукта, связанного с заболеваемостью, инвалидностью и смертностью.

В целом экономический эффект от реализации Концепции федеральной целевой программы по предварительным расчетам должен составить в среднем около 3 млрд. руб. в год (в ценах 2006 г.) с учетом существующих демографических тенденций.

#### **Динамика важнейших целевых индикаторов и показателей эффективности развития физкультуры и спорта в Самарской области**

Целевой индикатор	2006 г.	2007 г.	2008 г.
Население Самарской области (чел.)	3 189 003	3 178 577	3 172 787
Доля граждан систематически занимающихся физической культурой	9,6%	10,2%	10,4%
Планируется ежегодный прирост 1,5% -2%	15%	16%	17%
Количество преступлений, совершенных гражданами Самарской области	104 510 3,28%	97 633 3,07%	89 866 2,83%

На поставленные правительством задачи нужны кадры и финансы. В настоящее время в самарской области работает 5367 физкультурных работников из них в сельской местности 1128 человек. Из штатных работников - учителей общеобразовательных школ 1516, тренеров- преподавателей - 1198 человек. Из них только 3167 человек имеют высшее физкультурное образование. Количество физкультурных работников, а именно учителей общеобразовательных школ и тренеров - преподавателей напрямую зависит от общего количества граждан систематически занимающихся физической культурой и спортом. Для того, чтобы получить высшее специальное образование в области физической культуры и спорта необходим второй разряд в избранном виде спорта. Именно поэтому возникает отсутствие квалифицированных тренеров и преподавателей физической культуры. В самарской области имеются школы, а именно, лицеи и гимназии, где вообще нет уроков физической культуры. Во многих школах области уроки физической культуры проводятся непрофессионально или вообще не проводятся. В настоящее время для того, чтобы решить поставленные задачи по развитию физической культуры и спорта в области, необходимо, чтобы регулярными занятиями физкультурой и спортом занималось 18-20% населения.

## **СТАТИСТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Внешнеэкономические связи (ВЭС) формируются в результате успешной внешнеэкономической деятельности (ВЭД) субъектов РФ различного уровня и могут быть рассмотрены как компонент их социально-экономического потенциала, так как существенно влияют на конкурентоспособность и создание условий для дальнейшего экономического развития.

ВЭС осуществляется на различных уровнях в системе общественного разделения труда: в организациях, в регионах, на уровне экономики в целом. Каждому уровню соответствуют свои направления и формы ВЭС, степень развития которых характеризуется адекватной системой статистических показателей. Базовым звеном в этой системе являются показатели ВЭД отдельных организаций, которые затем интегрируются в региональные показатели. Но так как на региональном уровне круг задач ВЭД расширяется за счет создания благоприятного инвестиционного климата, структурной политики в части производства и реализации товаров и услуг, решения правовых вопросов, находящихся в компетенции региональных органов и др., то соответственно трансформируется и система статистических показателей. Кроме того на уровне региона достигается и синергетический эффект от ВЭД, так как экономика региона не является простой суммой организаций, расположенных на его территории.

Развитие ВЭС должно быть направлено на получение дополнительного экономического эффекта, который выражается в формировании соответствующих сегментов на мировых рынках сбыта продукции, в росте основного результативного показателя экономики - ВРП, в увеличении налогооблагаемой базы и доходной части бюджетов всех уровней. Однако не следует сбрасывать со счетов и то обстоятельство, что расширение этих связей может иметь и отрицательные последствия ("утечка мозгов", ухудшение экологии и др.), поэтому при определении стратегии развития ВЭС необходим всесторонний анализ как позитивных, так и негативных моментов.

Формы ВЭС могут быть различны. Среди них можно выделить: внешнюю торговлю товарами, внешний обмен услугами различного рода (научно-технического характера, услуги транспорта, образования, здравоохранения, сервиса, туризма и др.), инвестиции, создание совместных предприятий.

В представляемой работе были исследованы вопросы ВЭС в региональном аспекте, так как данному уровню свойственны все ее формы, характерные для экономики страны в целом.

Современная статистическая наука сформировала широкий круг показателей ВЭС, но они характеризуют лишь отдельные направления.

Что касается методического подхода к решению задачи комплексной оценки степени развития ВЭС на региональном уровне, то эта проблема требует дальнейшей разработки. Сложность ее состоит в том, что эта категория многомерна и поэтому требует использования методов многомерного анализа, главным условием которых служит процесс стандартизации различных показателей, характеризующих ВЭД.

Статистическая наука предлагает ряд принципов стандартизации разнородных показателей:

- размах вариаций между максимальными и минимальными нормированными значениями (например, при вычислении ИРЧП на международном уровне);
- на основе средних значений показателей;
- на основе максимального значения показателей (метод "Паттерн");
- Вроцлавский метод (предложен М. Чесляк, профессором экономической академии имени О. Ланге).

Поскольку нормативные значения максимума и минимума по показателям ВЭД не разработаны, то предпочтение, по нашему мнению, следует отдать методу "Паттерн".

Учитывая наличие статистических данных, публикуемых органами статистики, для интеграции показателей ВЭД региона была сформирована следующая система частных показателей, характеризующих ее различные виды:

1. Доля экспорта товаров в ВРП.
2. Доля импорта товаров в ВРП.
3. Доля экспорта товаров со странами вне СНГ в общей сумме экспорта.
4. Доля импорта товаров со странами вне СНГ в общей сумме импорта.
5. Доля сырья в экспорте.
6. Доля сырья в импорте.
7. Доля экспорта услуг вне СНГ в ВРП.
8. Доля импорта услуг вне СНГ в ВРП.
9. Прямые иностранные инвестиции.
10. Доля прямых иностранных инвестиций в общей их сумме.
11. Оборот товаров и услуг с участием иностранного капитала.

По стандартизованным значениям отобранных показателей определяются средние показатели по формулам средней арифметической простой или взвешенной, на основе которых в последующем возможно построение иерархической структуры регионов по уровню развития ВЭС и определение масштабов их межрегиональной дифференциации.

Как показывает практика, в этой сфере межрегиональные различия носят ярко выраженный характер (более 50% российского экспорта приходится на 5 регионов), и за последние годы отмечается тенденция к их углублению.

Темпы роста ВЭД в значительной мере оказывают влияние на эффективность экономики региона, о чем свидетельствует выполненный в данной работе сравнительный анализ параллельных рядов динамики ВРП и показателей развития отдельных видов ВЭД. Метод параллельных рядов позволил выявить согласованность динамических изменений в системе показателей ВЭД и ВРП, а, следовательно, сделать заключение о наличии зависимости между ними. В процессе анализа информа-



ции по Самарской области были получены значимые коэффициенты корреляции, подтверждающие эту связь. Таким образом, развитие ВЭД можно рассматривать как существенный фактор роста экономики региона. В межрегиональном анализе влияния ВЭД на объем ВРП использовался метод ранговых корреляций цепных темпов динамики отдельных видов ВЭД и объема ВРП.

Более глубокий анализ требует совершенствования статистической информационной базы, позволяющей получить наряду с оценкой развития отдельных видов ВЭД характеристики, отражающие их эффективность, таких как прибыльность, рентабельность и др. на различных уровнях экономики.

В заключение необходимо отметить, что методические вопросы изучения ВЭД и ВЭС в межрегиональном аспекте недостаточно разработаны, публикуемые материалы, как правило, носят чисто прикладной характер и содержат исследования отдельных аспектов ВЭД, не претендуя на создание теоретических основ комплексного исследования данной проблемы. Формирование развернутой системы показателей ВЭД, анализ влияния их на результативные показатели развития экономики региона, характеристика межрегиональной дифференциации внешнеэкономической деятельности, выполненные в данном исследовании, позволяют частично восполнить этот пробел.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ дальнейшего развития ВЭД и ВЭС как на уровне региона, так и в межрегиональном аспекте.

**В.П. Чернышов**

*Самарский государственный аэрокосмический  
университет им. акад. С.П. Королева*

## **ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЖКХ КРУПНЫХ РЕГИОНОВ (по материалам г.о. Самара)**

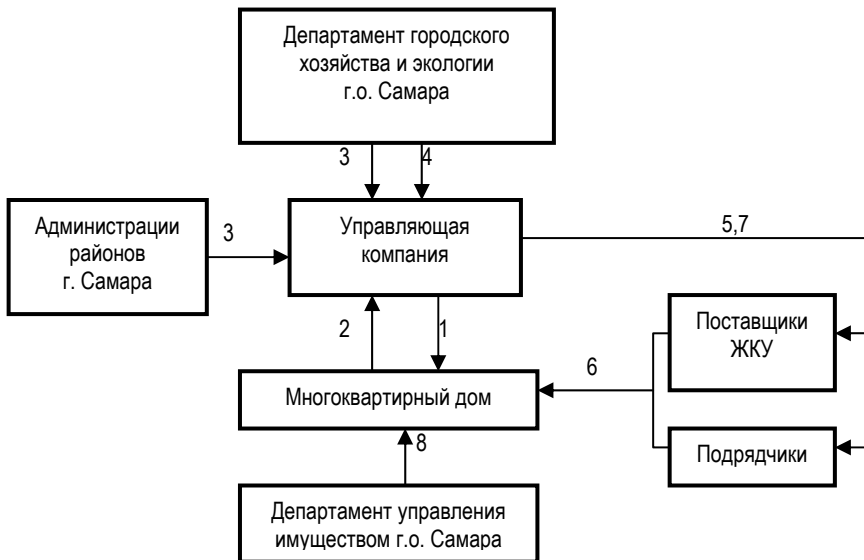
Жилищно-коммунальное хозяйство крупных городов (ЖКХ) представляет собой сложную систему, интегрирующую в своем составе разнообразные по профилю деятельности организации, обеспечивающие широкий спектр услуг, отличающихся как их профилем, спецификой, так и используемой техникой, технологией. Если рассматривать проблему организацию деятельности объектов ЖКХ в их взаимосвязи с различными организационными элементами, совокупность которых с учетом разнообразных взаимодействий и составляют всю систему управления жилищно-коммунального хозяйства в целом с позиций теории сложных систем, то следует констатировать следующее.

1. Сложившаяся структура система управления ЖКХ для крупных городов включает в себя следующие организационные элементы:

- организации ЖКХ, осуществляющие практическую деятельность по обеспечению коммунальных услуг населению и организациями (теплоснабжение, водоснабжение, уборка мусора, лифтовое хозяйство, озеленение и т.д.);

- административные и финансовые органы местного самоуправления, регулирующие деятельность объектов ЖКХ;
- управляющие компании (УК);
- потребители услуг (население, организации).

Формулируя проблему повышения эффективности функционирования столь сложной системы с учетом наличия многообразных и различных по своему характеру связей необходимо привлечения специального аппарата, позволяющего формализовано описать исследуемый объект. С этой целью в работе предложена структурная схема, отражающая совокупность элементов системы ЖКХ в их взаимодействии в "разрезе" задач управления жилищным фондом с участием управляющих компаний (см. рисунок).



**Рис. Схема управления жилищным фондом с участием управляющей компании:**

- 1 - управление жилищными фондом;
- 2 - оплата ЖКУ;
- 3- содействие в управлении жилищным фондом;
- 4 - предоставление субсидий;
- 5 - заказ ЖКУ;
- 6 - выполнение работ и оказание услуг;
- 7 - распределение финансовых потоков через МП г.о. Самара "ЕИРЦ";
- 8 - владение муниципальным имуществом

Данная схема отражает сложившуюся систему, которая сформировалась в результате многочисленных мероприятий по реорганизации ЖКХ. Проведенный на качественном уровне анализ эффективности изложенной выше схемы позволил сделать следующие выводы.

Несмотря на очевидный позитив, который имеет место с введением в систему управления УК существует много нерешенных проблем организационно-экономического характера. К основным из них относятся наличие несогласования экономических интересов в действиях участников взаимодействия. Решение задач поиска оптимально-согласованных механизмов взаимодействия органов управления, жителей, УК и организаций ЖКХ следует осуществлять на основе фундаментальных положений теории активных систем, представляющий собой конструктивный инструмент решения подобного класса задач.

**О.А. Черняева**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

*Финансовая устойчивость* предприятия - это отражение стабильного превышения доходов над расходами предприятия, обеспечивающего свободный оборот его денежных потоков. Это такое состояние процесса формирования и использования финансовых ресурсов экономического субъекта, которое обеспечивает его развитие на основе увеличения прибыли и стоимости капитала при сохранении соответствующего уровня платежеспособности и кредитоспособности.

Анализ и диагностика финансовой устойчивости предопределяется тем обстоятельством, что любое предприятие имеет множество источников финансирования. Выбирая их величину, состав и структуру, предприятие одновременно приобретает определенные возможности и налагает на себя определенные обязательства.

Известно, что процедура предоставления капитала его владельцами заемщикам обоюдновыгодна; более того, с позиции заемщика обоснованное привлечение капитала нередко экономически более выгодно по сравнению с дополнительной мобилизацией источников собственных средств. Поэтому возникает проблема оценки способности предприятия отвечать по своим долгосрочным финансовым обязательствам - в этом сущность оценки финансовой устойчивости предприятия.

Выделяют несколько типов финансовой устойчивости: абсолютная, нормальная, неустойчивое и кризисное состояние. Диагностику их необходимо проводить, исходя из следующих положений.

*Абсолютная финансовая устойчивость* встречается в настоящих условиях развития экономики крайне редко и является крайним типом финансовой устойчивости. Она вряд ли может рассматриваться как идеальная, поскольку означает, что администрация предприятия не умеет, не желает и не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности.

*Нормальная финансовая устойчивость* предприятия гарантирует его платежеспособность. Успешно функционирующие предприятия всегда используют для покрытия запасов различные нормальные источники средств - собственные и привлеченные.

Абсолютная и нормальная устойчивость финансового состояния характеризуется высоким уровнем рентабельности предприятия и отсутствием нарушений финансовой дисциплины.

*Неустойчивое финансовое состояние* характеризуется нарушением платежеспособности (перебои в поступлении денежных средств на расчетный счет, снижение доходности деятельности предприятия), так как для покрытия части своих запасов предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия, не являющиеся нормальными (обоснованными). Но при этом сохраняется возможность восстановления равновесия (сохранения платежеспособности) путем пополнения источников собственных средств и дополнительного привлечения заемных средств.

*Кризисное финансовое состояние* характеризуется ситуацией, когда (кроме вышеуказанных признаков неустойчивого финансового положения) предприятие имеет кредиты и займы, не погашенные в срок, просроченную кредиторскую и дебиторскую задолженность. Предприятие находится на грани банкротства, так как денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд. В условиях рыночной экономики при хроническом повторении ситуации предприятие должно быть объявлено банкротом.

Финансовая устойчивость предприятия анализируется по следующим направлениям:

- наличие и достаточность собственного капитала предприятия;
- степень обеспеченности запасов источниками их формирования.

Для определения наличия и достаточности собственного капитала предприятия используется два показателя - собственный капитал ( $I_c$ ) или реальный собственный капитал ( $PCK$ ).

К сожалению, новая форма баланса ставит внешнего аналитика в крайне тяжелое положение с позиции невозможности полного определения величин  $PCK$ , так как в этой форме отсутствуют необходимые для расчетов данные, которые имели место в предшествующих формах баланса.

Выполним расчет, анализ и диагностику финансовой устойчивости предприятия, исходя из степени покрытия запасов источниками средств.

Соотношение стоимости материальных оборотных средств и величин собственных и заемных источников их формирования определяет устойчивость финансового состояния предприятия. Здесь обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов, получаемых в виде разницы величины источников средств ( $I_c$ ,  $PCK$ ) и величины запасов.

Для характеристики источников формирования запасов используется несколько показателей, отражающих различную степень охвата разных видов источников:

1. Наличие собственных оборотных средств ( $E_c$ ), равное разнице величины источников собственных средств ( $I_c$ ,  $PCK$ ) и величины основных средств ( $F$ ), т.е.

$$E_c = I_c - F$$

или

$$E_c = PCK - F.$$

2. Наличие собственных ( $I_c$ ) и долгосрочных ( $K_m$ ) заемных источников формирования запасов ( $E_m$ ):

$$E_m = I_c + K_m - F.$$

3. Общая величина основных источников формирования запасов ( $E_\Sigma$ ) (собственные ( $I_c$ ), долгосрочные ( $K_m$ ) и краткосрочные источники ( $kt$ ):

$$E_\Sigma = (I_c + K_m + kt) - F.$$

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов ( $Z = \text{стр. 210} + \text{стр. 220}$ ) источниками их формирования:

1) излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов ( $\pm E_c$ ):

$$\pm E_c = E_c - Z;$$

2) излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов ( $\pm E_m$ ):

$$\pm E_m = E_m - Z = (E_c + K_m) - Z;$$

3) излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов ( $\pm E_\Sigma$ ):

$$\pm E_\Sigma = E_\Sigma - Z = (E_c + K_m + kt) - Z.$$

Вычисление этих показателей обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования позволяет классифицировать финансовые ситуации по степени их устойчивости. При идентификации типа финансовой ситуации используется следующий трехмерный (трехкомпонентный) показатель:

$$\bar{S} = \{ S(\pm E_c), S(\pm E_m), S(\pm E_\Sigma) \},$$

где функция  $S(x)$  определяется следующим образом:

$$S(x) = \begin{cases} 1, & \text{если } x > 0 \\ 0, & \text{если } x < 0. \end{cases}$$

Возможно выделение четырех типов финансовых ситуаций:

1) абсолютная устойчивость финансового состояния. Задается условиями:

$$\begin{cases} \pm E_c > 0 \\ \pm E_T > 0; \\ \pm E_\Sigma > 0 \end{cases} \quad \bar{S} = (1, 1, 1);$$

2) нормальная устойчивость финансового состояния предприятия:

$$\begin{cases} \pm E_c < 0 \\ \pm E_T > 0; \\ \pm E_\Sigma > 0 \end{cases} \quad \bar{S} = (0,1,1);$$

3) неустойчивое финансовое состояние:

$$\begin{cases} \pm E_c < 0 \\ \pm E_T < 0; \\ \pm E_\Sigma > 0 \end{cases} \quad \bar{S} = (0,0,1).$$

4) кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства, так как в данной ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и краткосрочная дебиторская задолженность предприятия не в состоянии покрыть даже кредиторской задолженности и просроченных ссуд:

$$\begin{cases} \pm E_c < 0 \\ \pm E_T < 0; \\ \pm E_\Sigma < 0 \end{cases} \quad \bar{S} = (0,0,0).$$

Показатели финансовой устойчивости ОАО МАШ, рассчитанные по степени обеспеченности запасов источниками их формирования, представлены в таблице.

**Показатели финансовой устойчивости предприятия, тыс. руб.**

Показатели	Расчет по РСК		Расчет по Ис	
	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года
1	2	3	4	5
1. Собственные оборотные средства	1084	6892	3790	-1133
2. Долгосрочные кредиты и заемные средства	-	-	-	-
3. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр. 1 + стр. 2)	1084	6892	3790	-1133
4. Краткосрочные кредиты и заемные средства	24 063	33 871	24 063	33 871
5. Общая величина основных источников формирования запасов (стр. 3 + стр. 4)	25 147	40 763	27 853	32 738
6. Общая величина запасов	23 032	38 124	23 032	38 124
7. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 1 - стр. 6)	-21 850	-31 232	-19 242	-39 251

1	2	3	4	5
8. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр. 3 - стр. 6)	-21 850	-31 232	-19 242	-39 257
9. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр. 5 - стр. 6)	2065	2639	4851	-5386
10. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации $S = [S(\text{стр. 7}), S(\text{стр. 8}), S(\text{стр. 9})]$	0,0,1	0,0,1	0,0,1	0,0,0

Расчеты выполнены по двум вариантам:

- исходя из величины реального собственного капитала (*РСК*);
- исходя из отчетной величины собственных средств предприятия (*Ис*).

Материалы таблицы позволяют провести следующую диагностику. Результаты расчетов при использовании суммы реального собственного капитала отражают неустойчивое состояние ОАО МАШ, как на начало, так и на конец анализируемого периода. Однако, второй способ расчета финансовой устойчивости предприятия, т.е. на базе отчетных показателей собственных средств предприятия (*Ис*), дает несколько иные результативные показатели. ОАО МАШ в неустойчивом состоянии находится только на начало года, а на конец - кризисное состояние. Подобные разночтения ставят заинтересованных субъектов в положение неопределенности: насколько реальны оба варианта финансовой устойчивости.

На наш взгляд, чтобы подобные разночтения в серьезнейшем вопросе - финансовая устойчивость предприятия - не имели место, следует внести в новую форму баланса отчетные данные, по которым можно реально определить состояние финансовой устойчивости предприятия как с внутренних, так и внешних позиций.

**Н.А. Чечин, Н.А. Галактионов**  
Самарский государственный  
экономический университет

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА

Проводимые в России преобразования по переходу к рыночным отношениям должны обеспечить развитие экономики в направлении интенсификации производства. Интенсивный путь развития означает, что рост производства в большей мере должен осуществляться за счет повышения производительности труда, фондоотда-

чи, относительного снижения расхода сырья, материалов, топлива и энергии, улучшения качества продукции.

В условиях рыночных отношений эффективность использования основного капитала (основных фондов) производственных мощностей перерастает в сложную экономическую и социальную проблему. Так, нарушение экономических связей между производителями, структурная перестройка в промышленности, в том числе и конверсия военно-промышленного комплекса, ряд других причин привели к резкому спаду натуральных объемов выпускаемой продукции практически во всех отраслях материального производства и, как следствие, снижению загрузки имеющихся производственных мощностей. Кроме того, в последние годы наметилась устойчивая тенденция усиления изношенности производственного аппарата во всех отраслях промышленности в связи с отсутствием или недостаточным вводом новых мощностей, не компенсирующих выбытие и обновление устаревших.

Исходя из этого возникает экономически сложная проблема, связанная с вопросами простого и расширенного воспроизводства основного капитала. Так, изыскание источников и методов финансирования воспроизводства основных фондов на различных стадиях воспроизводства, выявление роли и места отдельных источников финансирования в условиях рыночных отношений - весьма сложная задача. Взаимодействие основных источников финансирования: амортизации, прибыли, кредитов, привлекаемых свободных средств через займы и акции - должно происходить в условиях достаточно высокой неопределенности, с одной стороны, в связи с трудно управляемой инфляцией, изменением системы налогообложения и т.п., а с другой - со сложностью в нахождении наиболее вероятных вариантов развития отдельных комплексов и предприятий.

В то же время разгосударствление, приватизация, развитие всех форм собственности в условиях рынка стимулируют заинтересованность собственников в рамках конкурентной борьбы в повышении эффективности использования всех ресурсов, в том числе основного капитала, проведении активных действий по усилению дееспособности производственного аппарата путем простого и расширенного воспроизводства, в первую очередь, через его замену и обновление путем реконструкции, технического перевооружения и нового строительства.

Все указанное выше требует дальнейшего совершенствования механизма управления эффективностью использования производственного аппарата в условиях рыночных отношений. Одним из основных блоков такой системы является экономический анализ как средство выявления оценки резервов и дальнейшего их использования при принятии конкретных управленческих решений.

Повышение эффективности производства связано с усилением интенсификации использования всех производственных ресурсов, и прежде всего производственных фондов. Интенсификация, в свою очередь, зависит от решения двух важнейших взаимосвязанных проблем. Одна из них заключается в изыскании и рациональном использовании объемов финансирования инвестиционных вложений на создание новых мощностей, более эффективных средств труда, их обновление и техническое перевооружение. Другая проблема состоит в полном использовании имеющихся основных фондов и совершенствовании механизма управления этим процессом.



Интенсификация производства требует разработки целостного механизма поиска резервов, включающего их образование и учет, а также методы выявления, анализа, планирования и использования резервов. Отсюда вытекает главная задача экономической оценки - выявление и мобилизация внутрихозяйственных резервов повышения интенсификации производства.

Для решения указанной задачи методически важно различать:

- факторы и пути повышения интенсификации и эффективности хозяйственной деятельности;
- источники (резервы) и показатели динамики интенсификации и эффективности;
- конечные результаты их отражения в хозяйственной деятельности предприятия.

В данной связи для определения эффективности использования производственного аппарата выявляются основные группы факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности предприятия, и определяются методы пофакторного анализа, позволяющая оценить количественные изменения фондоотдачи за счет повышения научно-технического уровня производства, совершенствования управления, организации производства и труда, изменения объема и структуры производственной программы предприятия, природных условий и других факторов.

Также необходимо рассматривать источники и устанавливать связи между изменением фондоотдачи с основными показателями производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Последнее находит свое конкретное выражение в определении зависимостей между изменением эффективности использования основных фондов и такими показателями, как объем производства, производительность труда, себестоимость и прибыль, отражающими и количественные и качественные изменения в деятельности предприятия.

Целесообразно исследовать совокупность вопросов, связанных с совершенствованием системы показателей для оценки эффективности использования наиболее активных элементов основного капитала - производственного оборудования, установок. На их примере предлагается система показателей, позволяющая определить потенциальные возможности использования оборудования во времени, по производительности и при общей (интегральной) оценке. Сравнение фактических уровней с потенциальными позволяет судить о величине резервов в использовании основного оборудования по всем трем направлениям проводимой оценки. Предлагаемые показатели степени использования оборудования в экстенсивном, интенсивном и интегральном направлениях дают возможность проводить анализ и сравнение эффективности их применения для любых организаций вне зависимости от организационно-технических условий ведения работ, так как потенциальные уровни использования по всем трем направлениям устанавливаются с учетом всех факторов.

Конечной целью экономической оценки является определение внутрихозяйственных резервов по эффективности использования производственного аппарата предприятия. Аналитические материалы позволяют рассмотреть и оценить происходящие процессы, установить причинные связи между ними. Экономический анализ дает материал для разработки мероприятий по принятию управленческих решений более эффективного использования основного капитала.

Необходимо проведение анализа оценки использования основного капитала предприятий по следующим направлениям:

- изучение объема, структуры, состава и движения основного капитала;
- оценка технического состояния основного капитала, степени его обновления и технического совершенствования;
- анализ, изменение фондоотдачи под влиянием основных технико-экономических факторов;
- установление связей между изменением эффективности основного капитала и ведущими показателями производственно-хозяйственной деятельности;
- анализ эффективности использования основного производственного оборудования, установок.

**Н.А. Чечин, О.А. Кириллова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО "САМАРСКИЙ СТРОЙФАРФОР"**

В настоящее время в условиях рыночной экономики, когда характерна экономическая нестабильность, когда развитие сменяется периодом кризиса, от предприятий требуется повышение экономической эффективности производства, что связано с усилением интенсификации использования всех производственных ресурсов, и прежде всего основного капитала. Интенсификация зависит от решения двух взаимосвязанных проблем: в изыскании и рациональном использовании инвестиционных вложений на создание новых мощностей и их обновление, а также в полном использовании имеющихся основных фондов и совершенствовании механизма управления этим процессом.

Улучшение использования основного капитала отражается на финансовых результатах работы предприятия за счет увеличения выпуска продукции, снижения себестоимости, улучшения качества продукции, снижения налога на имущество и увеличения прибыли.

Предприятие "Самарский Стройфарфор" является одним из крупнейших производителей керамической индустрии России, постоянно развивается и совершенствует свое производство. На заводе внедряются новые технологии, увеличивается ассортимент выпускаемой продукции. Расширяется география продаж: изделия "Самарского Стройфарфора" сегодня поставляются не только в Россию, но и в ближнее и дальнее зарубежье.

Большое внимание на предприятии уделяется модернизации производства, совершенствованию технологии и улучшению качества продукции, что позволяет уверенно укреплять свои позиции и деловую репутацию на российском и международном рынках.

В апреле 2006 г. на производстве санитарно-строительных изделий началось освоение технологии двойной заливки, что позволило увеличить выпуск на 40 000 шт. в месяц.

В августе 2006 г. ввели в эксплуатацию новую туннельную печь для обжига санитарно-строительных изделий.

В целях улучшения качества изделий завод перешел на новую технологию глазурования санстройизделий. При нанесении глазури используется метод напыления. Применение этого метода позволило улучшить внешний вид и качество выпускаемой продукции.

В начале 2007 г. введена в эксплуатацию печь периодического действия, в результате чего увеличился процент сортовых изделий.

Таким образом, на предприятии "Самарский Стройфарфор" обновление структуры парка оборудования происходит своевременно. Поэтому основными мероприятиями по повышению производительности труда и улучшению качества выпускаемой продукции, являются:

- полная замена водопровода и глазурипроводов на полипропиленовые трубы;
- переход на эпоксидные капы, кроме процесса разработки новых моделей и мелкосерийного производства;
- использование современных высокоскоростных мельниц для приготовления глазури;
- замена устаревших насосов для подачи шликера на современные пневмонасосы, что более выгодно с точки зрения энергозатрат.

Предприятие "Самарский Стройфарфор" производит также керамогранит - современный облицовочный материал, устойчивый к морозам и влаге.

Идея запуска производства керамогранита зародилась на ООО "Самарский Стройфарфор" в 2002 г. В 2004 г. произошло открытие первой линии по производству керамогранита формата 300×300 мм мощностью 1,7 млн. кв. м в год. Все оборудование для завода было поставлено ведущим итальянским производителем.

В 2007 г. было принято решение о расширении производства. В рамках этого проекта начался монтаж двух дополнительных линий, способных производить плитку большого формата - 600×600 мм. Таким образом, в данный момент общая производственная мощность завода составляет 5,3 млн. кв. м в год.

Отгрузка керамогранитной плитки в стоимостном выражении за 2008 г. увеличилась на 32,66% по сравнению с аналогичным периодом 2006 г., что соответствует выбранной предприятием стратегии и позволяет добиваться высоких результатов деятельности. При этом произошло увеличение производства в натуральном выражении на 17,41%.

В 2007-2008 гг. предприятие успешно реализовало значимый для Самарской области проект по увеличению производства керамогранитной плитки.

В результате реализации производственные мощности керамогранитной плитки увеличились более чем в 3 раза с 1,6 млн. кв. м в год до 5 млн. кв. м в год.

Кроме роста производственных мощностей введен в действие цех полировки керамогранитной плитки, что позволило предоставить покупателям продукт более высокого качества, а также разнообразило ассортимент выпускаемой продукции.

Оборудование и технологии, применяемые при производстве КГП на ООО "Самарский Стройфарфор", одни из самых современных, поэтому развитие данного направления будет происходить за счет совершенствования рецептуры с целью снижения себестоимости продукта, а также за счет работы по созданию новых дизайнов плитки (полировка, глазурование, двойное прессование и т.д.).

## **УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ КАК ЭЛЕМЕНТ КРАТКОСРОЧНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Финансовые решения краткосрочного характера предполагают управление денежными потоками, ожидаемыми в ближайшем будущем (в пределах текущего года). Большинство денежных потоков связано со сделками, касающимися оборотных средств и краткосрочных пассивов. Оборотные средства являются одним из основных компонентов системы хозяйственных отношений предприятия с субъектами рынка, кредитно-финансовыми учреждениями и государством, управление которыми представляет собой концентрацию и координирование ресурсов на достижение оптимального функционирования указанной системы.

Сущность краткосрочного финансового планирования состоит в обеспечении оптимального размера оборотных средств, а также в поддержании ликвидности фирмы, т.е. способности в срок погасить задолженность по обязательствам перед кредиторами. Обеспечить поиск компромисса между риском потери ликвидности и эффективности работы предприятия, т.е. обеспечить платежеспособность и приемлемый объем, структуру и рентабельность активов позволяет грамотно разработанная политика управления оборотным капиталом. При этом можно выделить осторожную политику формирования оборотных средств, предполагающую поддержание запасов, дебиторской задолженности и кредиторской задолженности на относительно высоком уровне, а также ограничительную политику, при которой вложения по вышеперечисленным статьям сводятся до минимума. Каждая фирма в процессе своей деятельности стремится как можно больше, но без вреда для производства сократить период обращения запасов и дебиторской задолженности при увеличении периода обращения кредиторской задолженности с целью сокращения периода обращения денежных средств и увеличения прибыли, так как сокращение периода обращения уменьшает потребность во внешних источниках финансирования оборотного капитала, снижая тем самым себестоимость реализованной продукции. Решения в области управления производственными запасами и дебиторской задолженностью имеют важное значение, поскольку они затрагивают не только продолжительность периода обращения денежных средств, но и политику в отношении внешних источников финансирования.

Политика управления оборотными средствами включает два основных вопроса: какой уровень оборотных средств наиболее приемлем (в целом и по элементам), и за счет каких источников можно их финансировать? Особое значение в системе управления оборотным капиталом представляет зависимость между прибылью предприятия и уровнем оборотного капитала. Низкий уровень оборотного капитала вызывает ряд проблем в производственной деятельности предприятия - потеря ликвидности, периодические сбои в работе и низкая прибыль. При оптимальном уровне оборотного капитала прибыль становится максимальной. Дальнейшее повышение величины оборотных средств приведет к тому, что предприятие будет иметь в рас-

поряжении временно свободные, бездействующие текущие активы, а также излишние издержки финансирования, что повлечет снижение прибыли. С целью обеспечения своей операционной деятельности предприятию необходимо финансировать постоянную часть оборотных средств (оборотные средства, имеющиеся в компании даже в период спада ее деятельности, т.е. минимальный, постоянно сохраняющийся уровень) и переменную часть - прирост оборотных средств, потребность в которых возникает лишь в периоды сезонных или циклических колебаний деловой активности.

Способ, которым фирма финансирует постоянную и переменную часть оборотных средств, определяется в рамках стратегии финансирования оборотных средств. В теории выделяют три стратегии: умеренную, относительно агрессивную и консервативную. Умеренная стратегия финансирования оборотных средств предполагает согласование в пределах возможного сроков существования активов и пассивов. Финансирование переменной части оборотных средств происходит за счет краткосрочных плановых кредитов, а постоянной части оборотных и основных средств - при помощи долгосрочных займов (кредитов), собственного капитала и спонтанных краткосрочных обязательств. Придерживаясь агрессивного подхода, фирма финансирует постоянную часть оборотных средств и порой даже часть основных средств за счет краткосрочных кредитов. В рамках консервативного подхода долгосрочные займы используются для финансирования всего объема постоянной части оборотных средств и некоторой доли переменной части оборотных средств.

Для управления оборотным капиталом предприятия, его планирования и финансирования необходим комплексный подход, включающий определение объекта управления, разработку механизма управления и организационной структуры, реализующей функции управления капиталом, а выполнение ряда рыночных принципов: обеспечение оптимального соотношения между фактическим и нормативным объемами оборотного капитала, обеспечение минимального нахождения оборотных средств в производственных запасах при соблюдении непрерывности производственного процесса, увеличение доли оборотного капитала, находящегося в потоке, в движении - позволяет рационально использовать оборотный капитал, обеспечивая предприятию достаточную финансовую устойчивость и непрерывный прирост его стоимости.

**Н.А. Чечин, В.В. Савин**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **АНАЛИЗ ДИНАМИЧНОСТИ И НАПРАВЛЕННОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА В РЕГИОНАХ РОССИИ**

По данным Института Маккинзи, России для модернизации на пять лет достаточно 15-20 млрд. долл.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> McKinsey Global Institute. Экономика России: рост возможен. М., 1999. С. 17.

Расчеты показывают, что для реализации таких прогнозов потребуются инвестиции в размере 10-15% от стоимости нынешнего основного производственного капитала. Это предполагает почти утроение удельного веса производственного накопления; при обеспечении ежегодных темпов прироста ВВП в России на 6% (до 2005 г.) накопление должно возрасти к этому периоду на 33-34%.

Для выявления возможности достижения таких результатов необходимым представляется проведение анализа динамичности и направленности инвестиционного процесса в регионах России и оценка перспектив обновления в них основного капитала.

Согласно статистическим данным, инвестиции в основной капитал российской экономики составили (в млрд. руб.): в 1995 г. - 266,9, в 1998 г. - 407,1, в 1999 г. - 670,4, в 2000 г. - 1165,21.

Абсолютное выражение роста инвестиций достаточно велико, но сравнение показывает, что реально инвестиции 1998 г. составляли только 24,8% от уровня 1991 г., а коэффициент обновления в 2000 г. был 1,2%, в то время как в 1980 г. - 8,2%.

Устойчивый прирост инвестиций в экономику страны отмечен на протяжении всего анализируемого периода с 1999 по 2008 г. Индексы физического объема инвестиций по федеральным округам, характеризующие динамику инвестиционной активности, отражены в табл. 1.

Показатели за более ранние периоды свидетельствуют о том, что до 1999 г. происходило снижение инвестиций относительно предыдущего года, что подтверждают индексы физического объема по всем федеральным округам. И хотя был некоторый рост в отдельные годы (например, на 2,0 и 2,2% по Южному округу в 1995 и 1998 гг. соответственно, на 21,1% в 1998 г. по Центральному и т.д.), но это не было устойчивой тенденцией.

В 1999 г. инвестиции возросли относительно 1998 г. по России на 5,5%, а по ряду округов значительно больше - по Северо-Западному округу - на 273,8%, по Южному - на 22,7% и т.д. 2000 г. дал также высокие значения индексов физического объема инвестиций в основной капитал - от 104,2% по Северо-Западному округу до 157,7% по Уральскому. Как подчеркивал А.Г. Свиаренко, в 2000 г. тенденция роста инвестиций в основной капитал, причем прежде всего за счет собственных средств предприятий, получила дальнейшее развитие, что в значительной степени связано с улучшением макроэкономической ситуации<sup>1</sup>.

В 2001 г. в начале года темпы инвестирования основного капитала несколько снизились, однако к концу года ситуация улучшилась. Так, прирост инвестиций в ноябре 2001 г. относительно соответствующего периода 2000 г. составил 8,9%, что подтверждает достаточно высокую активность инвесторов. Далее мы наблюдаем ежегодный прирост темпов инвестиции вплоть до 2008 г.

Однако вложения инвестиций в основной капитал характеризуются неравномерностью по регионам страны. В табл. 3 отражено ранжирование федеральных округов РФ по объему инвестиций в динамике с 1995 по 2008 г., которое значительно колеблется по федеральным округам.

---

<sup>1</sup> Свиаренко А.Г. Рост промышленного производства в условиях активизации инновационной деятельности // Наука и промышленность в России. 2008. №8. С. 4.

Таблица 1

**Индекс физического объема инвестиций в основной капитал  
по федеральным округам Российской Федерации в 1999-2008 гг.  
(в сопоставимых ценах), % к предыдущему году\***

Регион	Годы									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
РФ в целом	105,3	117,4	110,0	102,8	112,5	113,7	110,9	116,7	122,7	109,8
В том числе округа:										
Центральный	108,5	113,5	97,9	107,9	113,0	118,4	108,4	112,8	124,2	101,4
Северо-Западный	126,4	107,0	131,4	105,2	129,0	112,0	115,3	122,3	113,2	101,2
Южный	121,8	155,6	106,8	97,8	99,8	108,2	114,1	119,0	132,9	111,2
Приволжский	105,1	125,0	113,7	99,2	104,2	113,8	114,7	114,7	126,1	105,7
Уральский	115,4	153,4	120,2	101,9	105,4	105,7	94,7	119,8	121,0	110,2
Сибирский	105,3	118,4	121,6	99,7	116,6	114,9	118,6	124,9	171,4	105,1
Дальневосточный	144,3	98,4	147,9	115,3	106,7	140,3	107,4	102,3	118,9	107,8

\* Составлено по данным: Регионы России: Стат. сб.: В 2 т. / Госкомстат России. Т. 2. М., 2009. С. 762-763.

Таблица 2

Показатели	Годы								
	1992	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах), млрд. руб. (до 2000 г. - трлн. руб.)	2,7	267	1165,2	1762,4	2186,4	2865	3611,1	4730	6626,8
Индекс физического объема инвестиций в основной капитал (в сопоставимых ценах): % к предыдущему году	60,3	89,9	117,4	102,8	112,5	113,7	110,9	116,7	121,1
% к 1995 г.	166,4	100	84,6	95,7	107,7	122,4	135,8	158,4	191

Таблица 3

Регион	Годы									
	1992	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
РФ в целом	2670.2	266974	1165234	1762407	2186365.2	2865013.9	3611109	4730022.9	6716222.4	8764864.1
В том числе округа: Центральный	554	64119	303920	435810	563110.6	770408.7	964157.5	1225592.9	1779599.4	2152342

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Северо-Западный	262	24156	116664	199102	285158.6	359562.2	483265.2	651271.4	832477.6	998636.5
Южный	235.7	30514	134905	185722	212183.3	264338.7	338421.4	453492.8	696798.4	905814.4
При-волжский	581.9	49807	206782	294507	350622.4	464094.5	609498.6	783640.5	1148396.9	1455069.7
Уральский	605.3	50359	250732	383378	445953.9	534467.2	593370	801479.2	1113150.7	1463299.3
Сибирский	414.9	33527	98647	150109	193613.8	255399.2	346105.1	483721.4	708950.6	895248
Дальневосточный	196	13960	53589	113779	135722.7	216743.5	276291	330824.7	436848.7	564167.6

\* Составлено по данным: Регионы России: Стат. сб.: В 2 т. / Госкомстат России. Т. 2. М., 2009. С. 760-761.

Столь значительный рост инвестиций в 2000 г. по Уральском округу связан с ускоренным развитием в Тюменской области, в том числе в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах предприятий нефтегазового комплекса. В регионах же, где сконцентрированы предприятия обрабатывающей промышленности, сориентированные на внутренний рынок, приток инвестиций существенно сдерживается. При этом в регионах с преобладающей добывающей промышленностью в течение всех анализируемых 11 лет отмечалось заметное повышение инвестиций перед другими. Так, Уральский федеральный округ, с его нефтегазовыми провинциями, имеющими общемировую значимость, имел всегда большие объемы инвестиций. Это вполне понятно, так как в течение последних двух лет почти 20% всех налоговых поступлений в бюджет было обеспечено за счет налогов, связанных с экспортной деятельностью, в основном с экспортом сырой нефти<sup>1</sup>. Указанная тенденция прослеживается и при анализе удельного веса федеральных округов в общем объеме инвестиций по РФ по отраслям экономики: промышленно развитые регионы привлекают инвестиции в промышленность, транспорт. Например, 36,6% инвестиций по России по промышленным отраслям было вложено в Уральский федеральный округ, 21,6% по транспорту - в Центральный.

Но при этом следует подчеркнуть, что самая существенная доля инвестиций в основной капитал непроизводственного назначения и коммуникации остается в Центральном федеральном округе: на его долю приходится 56,0% инвестиций, идущих в сферу связи, 53,2% - в жилищное хозяйство, 22,4% - в здравоохранение, 26,6% - в образование. Очевидно, что именно в регионах этого округа происходит достаточно быстрое обновление и наращивание основного капитала в социальной сфере. В то

<sup>1</sup> Развитие российской экономики в последние месяцы // Обзор экономики России. Основные тенденции развития, 2008: Пер. с англ. М., 2009. С. 18.



же время отдаленные регионы, например Дальневосточный, инвестируют в связь, торговлю, здравоохранение не более 3,5-4% от всех инвестиций по России. Да и по другим направлениям инвестирования доля Дальнего Востока не превышает 3-5%.

Это со всей очевидностью подтверждает необходимость привлечения в такие регионы более значительных объемов инвестиций для обновления основного капитала во всех сферах, в том числе и в социальной. Государство в этих условиях должно оказывать поддержку экономически слабым регионам в форме долевого инвестирования производственной и социальной инфраструктуры, стимулирования притока частных инвестиций, некоторых налоговых и кредитных льгот и преференций. Однако совершенно справедливым представляется утверждение А.Г. Гранберга о том, что "главный путь - это саморазвитие регионов на основе использования собственного потенциала и конкурентных преимуществ"<sup>1</sup>.

**Е.Н. Чижова, Е.Е. Сидоренко**

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова*

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИОННЫЙ АУТСОРСИНГ**

В период кризисного состояния мировой экономики первоочередной задачей для любого государства является создание благоприятных условий развития бизнеса, как крупного, так и малого. Именно малые предприятия легко адаптируются к любым макроизменениям. Посредством взаимодействий крупных предприятий с малыми крупному предприятию легче приспособиться к новым условиям хозяйствования, а эффективное размещение на малом предприятии части производства позволяет обеспечить доступ к новейшим - мировым разработкам. Недостаток мощностного потенциала, изношенность основных производственных фондов, устаревшие технологии, отсутствие свободных оборотных средств побуждают крупные промышленные предприятия избавляться от наследования "натурального хозяйства" путем реструктуризации бизнеса и взаимодействовать с малыми промышленными предприятиями, передавая им часть производственного процесса на аутсорсинг.

Именно внедрение в процесс взаимодействия крупных и малых промышленных предприятий реструктуризационного аутсорсинга позволяет повысить конкурентоспособность, и предприятия заказчика, и малой фирмы-аутсорсера.

Кроме того, рыночные реалии таковы, что сегодня компании даже с высокой долей нового оборудования не всегда имеют возможность качественного обеспечения каждого этапа производственного процесса. В мире давно существует практика специализации на нескольких или одном ключевом производственном процессе, при этом неосновные процессы передаются также в аутсорсинг. Аутсорсинг, являясь закономерным продолжением кооперации, разделения труда и специализации,

---

<sup>1</sup> Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М., 2001.

представляет собой современную модель рыночной деятельности, обеспечивающую дополнительные конкурентные преимущества за счет использования резервов компаний-аутсорсеров, сокращения издержек производства и контроля над ними; "фокусирования" компании на конкурентоспособных бизнес-процессах; доступа к лучшим мировым производственным технологиям; освобождения внутренних ресурсов для других целей; эффективного использования нужного оборудования, знаний, технологий предприятия-аутсорсера; сокращения управляемых факторов; "освобождения" основных фондов, разделения рисков и т.д.

Реструктуризационный аутсорсинг непосредственного связан с реструктуризацией активов, высвобождением имущества и капитала или полной ликвидацией подразделения, осуществляющего функции или бизнес-процессы, самостоятельное выполнение которых не рационально.

При переходе на аутсорсинг можно выбрать следующие варианты реструктуризации крупных промышленных предприятий.

1. Продажа непрофильных, вспомогательных, нерентабельных производств.

Этот вариант можно использовать в следующих случаях:

- наличия морально и физически устаревшего оборудования, затраты на модернизацию которого сопоставимы с размером инвестиций на создание нового современного производства;

- нахождения на рынке фирм-аутсорсеров, предлагающих готовую продукцию по ценам, гораздо ниже цеховых затрат.

Происходит снижение затрат в целом по предприятию за счет продажи производства, сокращения численности рабочих и АУП, прочих расходов, связанных с обслуживанием производства. Эти меры носят краткосрочный характер и позволяют промышленному предприятию в ближайшей перспективе повысить конкурентоспособность всего бизнеса в целом.

2. Сдача в аренду основных фондов непрофильных, вспомогательных и нерентабельных производств.

Второй путь наиболее приемлем для компаний, обладающих частично изношенными основными фондами, а также при недозагруженности производственных мощностей. Основные фонды для сдачи в аренду должны отвечать следующим условиям: соответствовать уровню современной технологии, обладать универсальностью, быть в рабочем состоянии.

3. Консервация непрофильных, вспомогательных и нерентабельных производств.

Применяется при невозможности продажи или сдачи в аренду основных фондов. Обычно оборудование является узкоспециализированным, морально изношенным. Консервация носит временный характер экономии затрат за счет приостановки амортизационных отчислений, высвобождения заработной платы и налогов из нее, расходов на содержание оборудования, частичного уменьшения хозяйственных расходов.

4. Выделение в отдельные бизнес-единицы непрофильных, вспомогательных и нерентабельных производств в рамках создаваемого холдинга или дочернего предприятия.

Каждое производственное подразделение компании становится самостоятельным юридическим лицом. Контроль деятельности дочерних фирм холдинга осуществляет управляющая компания. В холдинге имеет место так называемый корпоративный или внутренний аутсорсинг. Отдельные бизнес-единицы выполняют роль малых промышленных фирм-аутсорсеров внутри холдинга, а также могут заключать договоры производственного аутсорсинга и с другими крупными и малыми промышленными компаниями. Проект реструктуризации по созданию холдинга носит индивидуальный характер, в процессе его разработки принимают участие собственники компании, управленцы, внешние консультанты. Соответственно и затраты планировать можно только в рамках определенного проекта. Есть и негативные моменты в реализации данного проекта: отсутствие полной самостоятельности; большой срок окупаемости проекта; несогласованность потоков внутри холдинга и др.

Для окончательного выбора варианта реструктуризации необходимо произвести расчет экономического эффекта по каждому из вышеперечисленных вариантов.

**В.И. Абрамов**

*Самарский государственный  
экономический университет*

### **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Стратегическое планирование и стратегическое управление, появление которых относят к 60-70-м гг. прошлого века, связаны с резким ускорением и глобализацией всех бизнес процессов в то время. Это было началом "разгона" промышленно-индустриальной эпохи. Экстраполяция прошлого неадекватно стала отражать будущее, отклонения от прогнозов и новые тенденции стали требовать стратегических корректировок - учета существующих и будущих трендов во внешней среде, во всем ее многообразии, формированию устойчивых стратегических преимуществ, выработки долгосрочной программы действий, основанной на стратегическом видении и сценарном планировании. Появились примеры новых глобальных корпоративных стратегий, когда компании стали быстро меняться вместе со средой, в которой они действуют, технологиями, которые они используют, а также по мере того, как они накапливают опыт и знания, какие организационные формы позволяют добиваться наилучших результатов в конкретной области. основополагающие идеи стратегического подхода к решению важных проблем имеют глубокие исторические корни и нашли плодотворное применение в самых разнообразных сферах деятельности от естественных наук до военного дела. Однако в экономических исследованиях длительный период использовались лишь отдельные элементы стратегического подхода при разработке научно-методической базы управления социально-экономическими процессами. Несмотря на существенную теоретическую значимость и практическую востребованность, методология стратегического управления производственно-экономической деятельностью сформировалась только во второй половине XX в. Нередко в специализированной литературе за конкретную точку отсчета существования стратегического менеджмента принимается выход в 1965 г. фундаментальной работы американского экономиста И. Ансоффа под названием "Новая корпоративная стратегия"<sup>1</sup>. Именно И. Ансофф обосновал принципиальные различия между традиционными методами планирования развития производственно-коммерческой деятельности корпораций и стратегическим подходом к развитию бизнеса. Он показал, что традиционный подход, базирующийся на преимущественном использовании при планировании метода экстраполяции существующих тенденций, имеет существенные недостатки. Во-первых, при экстраполяции полностью игнори-

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999.

руется реальная возможность смены тенденций, например, появление нового сильного конкурента может изменить планируемую тенденцию расширения рынка сбыта для данной корпорации на противоположную тенденцию снижения объемов реализации. Во-вторых, даже при относительно медленных темпах изменения окружающей социально-экономической среды традиционный подход дает адекватное предвидение лишь среднесрочной перспективы, как правило, в пределах 3-5 лет. В-третьих, приоритет отдается кратко- и среднесрочным целям обеспечения прибыльности функционирующего производства, что нередко ведет к недофинансированию программ развития производства, в особенности тех видов инновационной деятельности, которые по объективным причинам требуют долговременных капитальных вложений.

Раскрывая преимущества стратегического подхода к управлению корпорациями, И. Ансофф подчеркивает диалектический характер стратегического менеджмента, предполагающий неразрывную взаимосвязь между решением проблем долгосрочного устойчивого развития бизнеса и обеспечением качественного оперативного управления в реальном масштабе времени. В результате создаются реальные возможности адекватного учета, с одной стороны, долгосрочных изменений в окружающей среде, в особенности связанных с качественными преобразованиями рынков сбыта, внедрением новых технологий производства, появлением товаров-заменителей; с другой стороны, постоянный мониторинг окружающей среды обеспечивает возможность своевременного реагирования на неожиданные или малопредсказуемые ситуации.

Дополнительными преимуществами стратегического менеджмента являются различные формы поощрения инновационной деятельности в рамках самой системы управления, начиная с использования нетрадиционных методов поиска стратегических решений ("мозговой штурм", синектика, эвристика) и заканчивая созданием специализированных структурных подразделений, основной функцией которых является внедрение новейших технологий управления. В отличие от традиционного менеджмента, в котором прослеживаются элементы бюрократизации системы управления, стратегический подход ассоциируется с более либеральным стилем руководства, с широким делегированием управленческих полномочий функциональным и линейным менеджерам. Привлечение более широкого круга специалистов к разработке важных решений по долгосрочному развитию бизнеса, в том числе путем привлечения внешних экспертов или даже консалтинговых фирм, существенно повышает качество корпоративного управления. Кадровая политика в рамках стратегического менеджмента также имеет значительные преимущества по сравнению с традиционными подходами к отбору, обучению, расстановке и продвижению специалистов.

Составляя различные концептуальные подходы к выявлению сущности стратегического менеджмента, можно констатировать, что в современной литературе по теории и методологии управления на микроуровне существует широкий спектр принципиально отличающихся воззрений, которые представлены как четко оформленными школами стратегического менеджмента, так и научными взглядами отдельных специалистов. Для реализации задач данной статьи целесообразно ограничиться выявлением преимуществ и недостатков только основных теоретических подходов к организации стратегического управления производственно-коммерческой деятельностью с акцентом на проблематику устойчивого долгосрочного развития бизнеса.

## **КРИЗИСНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ**

Страны постсоветского пространства довольно тяжело переживают постигший мировую экономику кризис. Россия с ее многочисленными и разнообразными ресурсами не является счастливым исключением. В связи с падением основных социально-экономических показателей деятельности отечественных компаний нарастают кризисные тенденции в управлении персоналом: большой разрыв в заработной плате топ-менеджеров и остальных категорий работников, рост числа увольнений с учетом гендерного фактора, увеличение случаев моббинга.

Проявлению моббинга в компании способствует столкновение интересов сотрудников и администрации организации в отношении оплаты и условий труда, должностного, профессионального роста, что особенно актуально в настоящий период деятельности отечественных организаций. Обострилась борьба за ресурсы.

Термин "моббинг" (в переводе с английского to mob - нападать толпой) означает преследование, по каким - либо мотивам, ущемление достоинства и подрыв репутации. Впервые в 80-х гг. прошлого века его применил шведский психолог Ч. Лейман. Источником моббинга в компании может быть как отдельная личность, так и формальная или неформальная группа. Направленность этого негативного офисного явления имеет горизонтальный и вертикальный характер. Проявление горизонтального моббинга наблюдается в моральном преследовании одного лица другим или группой лиц в структурном подразделении компании, а также в сфере одной профессиональной группы.

Влияние (вертикальный тип) может осуществляться как по нисходящей, так и по восходящей. Усугубляется данный процесс может тем фактом, что целенаправленное воздействие на конкретное лицо или группу лиц инициировано кем-либо из руководящих работников компании. Реже, но встречаются в практике управления организациями ситуации, когда давление осуществляется со стороны группы подчиненных на руководителя.

Предполагается, что наибольшую угрозу компании представляет управляемый моббинг, имеющий место в государственных и частных компаниях. Данная форма воздействия используется явно или опосредованно представителями администрации для "выдавливания" из организации негодных ей по различным причинам сотрудников. Применяются с этой целью вполне легитимные процедуры квалификационных экзаменов, аттестации персонала, рассмотрения конфликтных ситуаций и т.д. (ст.48, 49, 69, 70 федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ).

Условия для появления моббинга в компании:

- при приеме на работу не соблюдается процедура документального оформления работника согласно ТК РФ;

- отсутствие Корпоративного кодекса компании, где четко и без двусмысленностей прописаны основные организационные процедуры и регламенты;
- просматривается дискриминация в изложении и реализации на практике норм поведения персонала;
- в организации либо отсутствует профсоюзная организация, либо она лишь формально защищает интересы работников.

Следует отметить, что как и в докризисный период, так и настоящий, среди уволенных работников компаний преобладают женщины. При появлении вакансий чаще востребованы мужчины.

Имеется множество информации о том, что в отечественных компаниях существует огромная разница в выплате вознаграждений между руководством компании и остальными сотрудниками. Своего рода, рэнкинг корпоративной несправедливости построен на отношении размера вознаграждения руководителей крупных российских компаний (не менее 8000 занятых) к величине среднемесячных зарплат основной массы их сотрудников. При подсчете учитывались известные компенсации членов советов директоров, правлений и других ключевых сотрудников. Возглавляет список ТНК ВР с коэффициентом 245,4; далее: Сбербанк 130,6; Северсталь 124,2; Газпром 79,1; РЖД 75,7; АвтоВАЗ 46,1. Наименьший разрыв показывают Центртелеком 22,3; Сибирьтелеком 21,7 и Транснефть 20,8.

Российско-британская компания "ТНК-ВР" раскрыла информацию о вознаграждении своих топ-менеджеров. В 2008 г. на выплату ключевым членам руководства было направлено 2,16 млрд. руб., а годом ранее - 1,13 млрд. руб. Это рекордный размер выплат по данной категории, с учетом того, что члены совета директоров вознаграждения в 2008 г. не получали.

Государственная инспекция труда Москвы в ходе внеочередной проверки обнаружила, что зарплата некоторых иностранных менеджеров была на 20-80% больше, чем у российских специалистов, находящихся на аналогичных должностях. Вполне допустимо, это связано с тем, что бывший президент Р. Дадли и пять других британских топ-менеджеров получили значительную компенсацию за досрочную отставку. Комментариев по этому поводу руководства самой "справедливой компании" не последовало.

Последнее место в рейтинге занимает госкомпания "Транснефть", выделившая на оплату труда в 2008 г. 40 млрд. руб., в том числе 125,37 млн. руб. на выплату руководству. В совете директоров ранее состояли государственные чиновники. Затем в совет вошли независимые директора. На собрании акционеров в июне 2009 г. принято решение установить для них следующий порядок вознаграждения: базовая (гарантированная) часть - 1,2 млн. руб., дополнительная часть - 3,5% общей суммы дивидендов по привилегированным акциям, деленная на общее количество членов совета директоров, имеющих право на получение денег от компании.

Приведенные данные показывают, что на российских предприятиях сложились нецивилизованные разрывы в размерах вознаграждения персонала. Перед нами - наглядное свидетельство незрелости институтов социального и внутрифирменного партнерства. Это представляется печальным фактом нашей действительности и культурной отсталости - показателем могущества институтов патернализма и неэкономических форм зависимости работников от работодателей.

Опубликованные результаты, с большой долей вероятности, не повысят лояльности персонала компаний, что, на наш взгляд, является одним из решающих факторов в преодолении кризисного периода. Скорее всего, приведенная информация будет лишним поводом для работника не быть ориентированным на компанию и ее клиентов, снизит и без того проблемную мотивацию многих сотрудников и отрицательно отразится на результатах деятельности организаций.

Руководство российских компаний должно учитывать проявления перечисленных выше дестабилизирующих тенденций в управлении персоналом с целью стабилизации социально-экономического положения организаций и постепенному выводу их из кризисного периода.

**С.В. Андреева**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Развитие кризисных тенденций в экономике предопределило рост интереса менеджмента отечественных предприятий к вопросам применения инструментов контроллинга в управленческой практике.

Контроллинг занимает особое место в системе управления предприятием, его основная цель - ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия;
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, контроллинг занимает особое место в управлении предприятием: он связывает воедино все эти функции, интегрирует и координирует их, причем не подменяет собой управление предприятием, а лишь переводит его на качественно новый уровень.

Таким образом, контроллинг - это межфункциональный инструмент управления, выполняющий финансово-экономическую комментирующую функцию для принятия управленческих решений через совокупность соответствующих методов планирования, учета, контроля и анализа путем целенаправленного сбора и обработки необходимой для этого информации.

В основе контроллинга как части системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы предприятия в долгосрочной перспективе. Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базы для поддержки основных функций менеджмента: плани-



рования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации при принятии управленческих решений, хотя автоматически не может обеспечить успеха предприятия, освобождая менеджеров предприятия от функций управления.

В сферу задач контроллинга входит постановка целей предприятия, сбор и обработка информации для принятия управленческих решений, осуществление определенных процедур контрольно-аналитического характера, а также, что наиболее важно, реализация вышеперечисленного способствует выработке рекомендаций для принятия управленческих решений. Отдельной задачей контроллинга является правильная организация движения информационных потоков на предприятии в целях их оптимизации, т.е. получения только той информации, которая может быть полезной в принятии управленческих решений.

Для решения современных задач управления контроллинг может предложить широкий спектр инструментов: организационные модели, математические и информационные модели, комплект которых для каждой конкретной экономической системы будет различаться. Каждую управленческую задачу контроллинг сопровождает обособленно: формируется уникальная система контроллинга, оптимально соответствующая поставленной задаче и существующей системе управления. После решения задач данная система может быть расформирована или реорганизована.

Учитывая складывающиеся мировые тенденции на ускорение процессов изменений, логично предположить дальнейшее ускорение изменения стратегий развития предприятий под влиянием внешних и внутренних факторов. Динамика трансформаций увеличивает степень неопределенности, что оказывает колоссальное влияние как на деятельность организации. Процессы по изменению системы управления предприятия становятся достаточно постоянной сферой деятельности менеджеров, побуждая их к применению динамических процессов управления. Поэтому управление изменениями и рисками является еще одной необходимой составляющей системы контроллинга в организации. Непрерывное выявление и определение значимости рисков, построение системы их контроля и управления должны осуществляться в отношении всех типов рисков (финансовых, технических, коммерческих, операционных). Интегрированная система управления рисками в рамках контроллинга устраняет возможные проблемы, возникающие в ситуации, когда отдельные подразделения компании отвечают за реализацию своей функции, а не за результат в целом.

Контроллинг (управление управлением) является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления. Основным объектом деятельности контроллеров становится процесс управления предприятием и координация целей, основным приемом работы - формирование картины будущего состояния предприятия после выполнения поставленной задачи. Контроллинг - это образ мышления менеджера, нацеленный в будущее. Поэтому он выступает одной из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые действия предприятия сегодня с точки зрения того, к чему это приведет завтра.

Контроллинг - одна из основ антикризисного управления предприятием на современном этапе экономического развития, обеспечивающая повышение эффективности деятельности за счет поиска внутренних резервов. Он выступает эффективным средством управления, нацеленным на решение стратегических проблем.

## **ИННОВАЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРАН НА МИРОВЫХ РЫНКАХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Под конкурентоспособностью товара понимается комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами. Товарная конкурентоспособность находится в прямой зависимости от разноплановых факторов. Среди них: издержки производства, производительность труда, интенсивность труда. В настоящее время на первый план в мировой конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество товара, его новизна, наукоемкость изделий. Поэтому большинство стран мира обеспечивают повышение своей товарной конкурентоспособности за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития науки.

Обобщающим показателем, который объединяет конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, отраслевую конкурентоспособность и характеризует положение страны на мировом рынке, является показатель конкурентоспособности стран. В общем виде страновую конкурентоспособность можно определить, как способность страны производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние страны и отдельных ее граждан.

В настоящее время наиболее комплексно теория конкурентоспособности развита в работах профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера. Теория Портера основывается на так называемых детерминантах (или факторах), формирующих национальную конкурентоспособность.

Сегодня в мире существует несколько методик оценки уровня конкурентоспособности, но объединяет эти методики признание ведущей роли инноваций в обеспечении конкурентоспособности. Для этих целей разрабатываются большие массивы статистических данных.

Свою оценку инновационной активности предлагает Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в ежегодном докладе "Science, Technology and Industry Scoreboard". Для этого применяется ряд показателей, отражающих уровень и структуру усилий, предпринимаемых странами в области науки и технологий.

В 2001 г. предложена методика оценки текущего состояния инновационной сферы России и ряда стран с полным комплексом статистических показателей за последнее десятилетие XX в. (всего 57 стран). Наука рассматривается как система со "входом" и "выходом". Вход - это ресурсные показатели: число ученых и инженеров на 1 тыс. населения; расходы на НИОКР в расчете на одного жителя страны (в долл.); расходы на НИОКР в расчете на одного исследователя (в долл.); доля финансовых отчислений на НИОКР от ВВП страны (в %). Выход - показатели эффек-

тивности науки: количество научных публикаций на 1 тыс. жителей; количество публикаций на 1 тыс. ученых и инженеров; число заявок от резидентов на выдачу патента на 1 тыс. населения; число заявок от резидентов на выдачу патента на 1 тыс. ученых и инженеров; доля высокотехнологичной продукции в экспорте страны; число компьютеров на 1 тыс. населения.

В результате для каждой страны был вычислен результирующий показатель (от 0 до 1) и все рассмотренные страны разделились по этому показателю на три группы.

Первая группа - страны с высоким уровнем развития науки (от 1,0 до 0,5). Всего 20 стран: Швеция (1,0), Швейцария (0,923), Япония (0,9139), США (0,8342), Дания (0,7594), Нидерланды (0,7314), Финляндия (0,7230), Великобритания (0,7141), Израиль (0,7015), ФРГ (0,6919), Австралия (0,6858), Франция (0,6580), Южная Корея (0,6541), Норвегия (0,6471), Сингапур (0,6468), Канада (0,6395), Бельгия (0,6377), Австрия (0,6018), Новая Зеландия (0,5452), Ирландия (0,5173). США, Япония, ФРГ, Великобритания и Франция отличаются высокими расходами на науку: на их долю приходится около 80% мировых затрат. Причем, в этих государствах большую роль в финансировании исследований частный капитал. Наиболее высокие затраты на фундаментальную науку в ФРГ, Франции и Израиле. Здесь затраты на теоретические исследования превышают 20% всех расходов на НИОКР. Южная Корея отличается тем, что доля частного капитала в науке здесь самая большая в мире - 82%.

Вторая группа - страны со средним уровнем развития науки (с показателями от 0,51 до 0,11). В эту группу входит подавляющее большинство стран мира, включая Россию (показатель 0,1819). В них превалирует государственное финансирование науки, причем явно недостаточное. Отсутствие частного капитала в науке объясняется не только системой ее организации, но и низкой долей наукоемких производств в этих государствах.

Третья группа - страны с низким уровнем развития науки (с показателем ниже 0,11). Сюда попали 12 государств: Индия, Китай, Таджикистан, Узбекистан, Вьетнам, Уругвай, Эквадор, Египет, Боливия, Нигерия, Шри Ланка, Бенин.

Уровень инновационной активности страны определяется наличием необходимой базы знаний для инноваций и механизмов реализации имеющегося интеллектуального потенциала.

**К.С. Вагина**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СЛОЖИВШАЯСЯ В МИРЕ СИСТЕМА ЗАЩИТНЫХ МЕР ОТ НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**

Бытует мнение, что недружественным атакам чаще всего подвергаются компании-цели, имеющие нестабильное финансовое положение. Акции потенциальных объектов захвата часто оказываются распределенными среди большого числа миноритарных акционеров. Эти условия являются идеальными для реализации проекта

по враждебному поглощению, однако, как показывает практика, компании-агрессоры нападают не только на слабые компании. Любое предприятие может подвергнуться недружественной атаке. Этот тезис в настоящее время приобретает реальные очертания. Даже если контрольный пакет акций потенциальной компании-цели принадлежит одному лицу или группе единомышленников и предприятие ведет успешный и выгодный бизнес, это не гарантирует его защищенности от возможных нападений. В некоторых случаях именно успешный бизнес компании-цели является лакомым куском для захватчиков.

Все меры, предпринимаемые в целях защиты компании-цели от враждебного поглощения, целесообразно разделить на стратегические и тактические. Стратегические меры всегда направлены на превентивную защиту от враждебного поглощения. Они подразумевают серьезные изменения в структуре самого бизнеса. Такие способы защиты применяются для плановой организации обороны предприятия, причем тогда, когда реальной угрозы нападения еще нет. Тактические меры защиты обеспечивают оперативное решение проблем компании-цели в ситуации, когда угроза нападения стала реальной. Рассмотрим более подробно *стратегические способы защиты*.

1. *Формирование защищенной корпоративной структуры.* Сущность данного стратегического способа защиты заключается в формировании такой корпоративной структуры бизнеса, которая практически полностью исключает возможность его недружественного поглощения. Действительно, в начале недружественной атаки компания-агрессор скорее всего прибегнет к фиксации ситуации, чтобы предотвратить возможный вывод активов компании-цели. Если в этот момент все активы подвергшегося атаке бизнеса будут сосредоточены в одном месте, то риск лишиться всего и сразу многократно возрастает.

2. *Реорганизация потенциальной компании-цели в виде выделения из нее нескольких небольших компаний, неинтересных с точки зрения враждебного поглощения.* Этот способ хорош тем, что у акционеров, голосовавших против реорганизации или не принимавших участия в голосовании, возникает право требовать выкупа обществом принадлежащих им акций. Помимо вывода активов вновь создаваемые компании, с помощью этого способа можно совершенно законно сократить общее количество миноритарных акционеров.

3. *Разделение совета директоров.* Этот метод защиты заключается во внесении в устав корпорации пункта, который оговаривает разделение совета директоров на три равные части. В течение следующих 3 лет только одна часть (1/3 совета директоров) может быть избрана собранием акционеров на один год. В результате этого "пунктика" корпорация-покупатель оказывается лишенной возможности получить немедленный контроль над корпорацией-целью после выкупа контрольного пакета обыкновенных голосующих акций.

4. *Обеспечение эффективной экономической безопасности бизнеса путем мониторинга текущей ситуации.* Крупные компании обычно имеют собственную службу экономической безопасности. Расходы на ее содержание себя оправдывают. Если эта структура укомплектована настоящими профессионалами, то обо всех угрозах нормальному функционированию бизнеса предприятие обычно узнает заранее.

5. *Создание условий, препятствующих массовой скупке акций.* Для формирования крупных пакетов акций заинтересованным лицам обычно приходилось эти акции скупать у миноритарных акционеров. Этот путь более прост и относительно безопасен. Однако у менеджмента предприятия далеко не всегда имеются свободные денежные средства, которые можно использовать для скупки. Данное обстоятельство подталкивает к поиску схем, с помощью которых можно избежать массовой агрессивной скупки акций у миноритариев и одновременно обеспечить эффективный контроль над предприятием.

6. *Создание системы контроля за кредиторской задолженностью компании-цели, формирование подконтрольной кредиторской задолженности.* Кредиторская задолженность потенциальной компании-цели может быть использована агрессором в качестве как основного, так и вспомогательного орудия в ходе реализации проекта по недружественному поглощению.

Скупка кредиторской задолженности компании-цели может быть использована компанией-агрессором для нанесения отдельных точечных ударов по предприятию, с тем, чтобы лишить его свободных денежных средств, которые очень скоро понадобятся для организации обороны.

7. *Эффективная мотивация и ограничение полномочий руководителей предприятия.* Данный способ превентивной защиты от недружественного поглощения основан на двух основных составляющих, которые имеют большое значение, особенно в том случае, если потенциальная компания-цель управляется наемным менеджментом.

Собственникам предприятия необходимо сформировать такую систему мотивации своим управляющим, чтобы они были ориентированы на дальнейший рост компании и развитие существующего бизнеса. В противном случае сами менеджеры могут выступить инициаторами недружественного поглощения.

**А.Н. Евдокимов**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ГЕНЕЗИС УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ РОССИЙСКОЙ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

"Мы должны оглядываться на прошлое, ибо это все, что мы имеем для того, чтобы узнать что-либо о будущем". Нельзя не согласиться с этим высказыванием крупнейшего специалиста в области менеджмента У.Д. Дункана<sup>1</sup>. В самом деле, без знания истории трудно правильно подойти к решению современных проблем и выявлению перспективных тенденций. Именно исторические исследования позволяют

---

<sup>1</sup> Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. М., 1996. С. 11.

избежать допущенных когда-то в прошлом ошибок, а некоторые, некогда найденные, но со временем забытые решения тех или иных проблем могут быть прямо использованы в настоящем. Тот же У. Дункан отмечает, что "история менеджмента полна полезных уроков для тех, кто готов у нее учиться"<sup>2</sup>. Эти высказывания в полной мере относятся и к российской теории управления, которая имеет фундаментальную базу, несмотря на современную ориентацию теоретиков и практиков в области менеджмента на западные управленческие доктрины.

Несомненно, зарубежные концепции и зарубежный опыт управления нуждаются в самом тщательном исследовании, но было бы неразумным игнорировать собственное историческое наследие, тем более, что практический менеджмент во многом определяется общим уровнем культуры нации и ее историческими традициями.<sup>3</sup> Российские ученые на протяжении многих десятилетий выдвигали и обосновывали идеи не менее плодотворные, чем концепции их именитых зарубежных коллег.

Хотелось бы также при изучении генезиса российских управленческих концепций обратить также внимание на следующие весьма существенные обстоятельства.

Во-первых, было бы неправильным согласиться с господствующим в историко-управленческой литературе утверждением, согласно которому разработка научных принципов организации труда и управления началась в России только после Октября 1917 г.

Во-вторых, в годы становления менеджмента как науки последняя имела несколько терминологических обозначений. Родоначальник этой отрасли знания американский инженер Ф.У. Тейлор дал ей название "научный менеджмент", что в переводе на русский значило "научное управление". Популяризатор и толкователь принципов Ф. Тейлора французский ученый профессор де Шателье перевел это название на французский язык как "научная организация труда"<sup>1</sup>. В Германии новая область науки быстро распространилась под именем "рационализация"<sup>2</sup>. В России все эти обозначения нередко употреблялись как синонимы, а развитие научного менеджмента долгое время шло под флагом "НОТ". НОТовское движение зародилось в России примерно в то же время, что в США и в Европе. По свидетельству А.К. Гастева, уже в 1904 г. "где-то на Урале, в Лысьве и других заводах делались попытки применения принципов НОТ"<sup>3</sup>.

В-третьих, спецификой отечественной школы научного менеджмента, даже в эпоху господствования механистических тейлоровских подходов, человек в производстве всегда рассматривался не просто как определенного качества рабочая сила,

---

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Известный русский мыслитель И.А. Ильин, с нашей точки зрения, совершенно справедливо писал: "Каждый народ и каждая страна есть живая индивидуальность со своими особыми данными, со своей неповторимой историей, душой и природой... Нет одинаковых народов и не должно быть одинаковых форм и конституций. Слепое заимствование и подражание нелепо, опасно и может стать гибельным" (см.: *Ильин И.А. О государственной форме // О грядущей России: Избр. ст. / Под ред. Н.П. Полторацкого. М., 1993. С. 28).*

<sup>1</sup> См.: *Адамецки К. О науке организации. М., 1972. С. 153.*

<sup>2</sup> Там же. С. 156.

<sup>3</sup> До Первой мировой войны в России насчитывалось восемь предприятий, работа на которых была организована по системе Тэйлора, тогда как во Франции - лишь одно (см.: У истоков НОТ: Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990. С. 50-51).

а некий одушевленный элемент организации производства. Даже известные принципы организации так называемого социалистического соревнования основывались на морально-этических качествах работника.

В-четвертых, российская управленческая мысль всегда ориентировалась на массовую передачу достигнутого опыта, чем выгодно отличалась от западного менеджмента, формировавшегося в условиях жесточайшей конкуренции.

В-пятых, особое значение отечественная школа менеджмента всегда придавала психологическим, а с нашей точки зрения это является и синонимом интеллектуальным подходам в разработке различных форм управления.

Движение по научной организации труда и управления получило достаточно широкое отражение в отечественной дооктябрьской литературе. Возникло даже специальное издательство во главе с инженером Левенстреном, выходили журналы "Русское богатство", "Мир божий", "Журнал для всех" и др., в которых активно публиковались статьи по управленческой тематике.

В годы первой мировой войны и "военного коммунизма" научные принципы организации труда не могли получить широкого распространения, они использовались в усеченном виде и лишь на отдельных предприятиях военного производства. По окончании гражданской войны, с переходом к новой экономической политике (1921 г.), движение за научную организацию труда и управления быстро активизировалось.

Мощный толчок процессу становления отечественного научного менеджмента дала Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства, созванная под эгидой НКПС по инициативе Л.Д. Троцкого и начавшая свою работу 20 января 1921 г. Хотя ее организатором был Комиссариат путей сообщения, обсуждавшиеся на конференции вопросы выходили далеко за пределы транспортной проблематики, и где поднимались такие теоретические проблемы, как организация труда в масштабах общества, хозяйственная планомерность, физиология и психология труда, отношение к тейлоризму и т.д.<sup>1</sup> Их решения требовала новая организация труда и управления, приходящая на смену тоталитарной системе "военного коммунизма", появилась необходимость теоретико-методологических обобщений.

Всероссийский форум обнаружил существенные расхождения в общетеоретических трактовках НОТ и управления. Главными вопросами, по которым велась наиболее острая полемика, являлись отношение к западным концепциям менеджмента, прежде всего к тейлоризму, и выработка методологически правильного подхода к НОТ. В ходе дискуссии по первому вопросу сформировались два полярно противо-

---

<sup>1</sup> Конференция привлекла 313 участников и около 100 гостей, которые работали в 5 секциях: 1) организация работ в механическом производстве, в частности в железнодорожных мастерских; 2) организация работ в железнодорожном транспорте; 3) организация управления и его частей; 4) рефлексология труда; 5) мероприятия по объединению работ по научной организации труда и практическому их осуществлению. По результатам обсуждения было издано шесть увесистых томов материалов конференции, которые еще ждут своих исследователей (см.: *Корицкий Э. Нинциева Г., Шетов В. Научный менеджмент: российская история.* СПб., 1999. С. 8-9).

положных лагеря: тейлористы и антейлористы. Первые склонны были отождествлять тейлоризм с научной организацией труда и управления, утверждая, что учение Ф. Тейлора не только принципиально неоспоримо, но еще и универсально, т.е. практически полностью приемлемо в любых общественно-экономических условиях. Вторые резко возражали тезису о политико-идеологической нейтральности тейлоризма и обращали внимание на недопустимость его отождествления с "научной организацией труда", отмечая ориентированность тейлоровского учения на максимальную, выходящую за пределы возможностей человеческого организма интенсификацию труда, что было несовместимо с ценностями нового строя, утвердившегося в России.

Хотелось бы обратить внимание и на другой, весьма важный с методологической точки зрения момент: конференция в целом показала достаточно глубокое понимание ее участниками сложности, многомерности самого понятия научной организации труда и управления, выделив "не только хозяйственно-техническую сторону ее (что было характерно для Ф. Тейлора, но также общественно-экономическую и психофизиологическую. Такая трактовка вопроса закладывала основу для выработки комплексного подхода к анализу вопросов менеджмента. Неслучайно в работе конференции принимали участие представители самых различных специальностей: техники, инженеры, экономисты, психологи, физиологи, врачи и пр.

В общей резолюции конференции было сформулировано достаточно зрелое определение НОТ: "Под научной организацией труда надлежит понимать организацию, основанную на тщательном изучении производственного процесса со всеми сопровождающими его условиями и факторами. Основным методом при этом является измерение с натуры затрат времени, материалов и механической работы, анализ всех полученных данных и синтез, дающий стройный, наиболее выгодный план производства". И далее в основе НОТ лежат выводы психофизиологии, рефлексологии и гигиены относительно процессов труда и утомляемости человека, что якобы позволяет соблюсти не только требования "экономизации производства", но и интересы трудящихся<sup>1</sup>.

Явившись первым как в России, так и во всем мире опытом широкого обсуждения вопросов труда, конференция стала выдающимся событием в истории формирования отечественного менеджмента. Именно после первой конференции широким фронтом под знаменем НОТ начинаются исследования по всей организационно-управленческой проблематике; непродолжительный по времени, но яркий период самоутверждения и быстрого развития менеджмента в России, завершившийся вместе с окончанием НЭПа. При этом не следует забывать, что процесс становления и развития отечественного научного менеджмента происходил в сложных исторических условиях. В восстановительный, а затем и реконструктивный периоды, при острой нехватке ресурсов от науки в первую очередь требовалась разработка чисто практических указаний того, как следует планировать производство, стимулировать труд, работать с наименьшими затратами времени, материальных и денежных средств. Внимание ученых было сосредоточено на таких частных проблемах, как

---

<sup>1</sup> Труды Первой Всероссийской инициативной конференции по научной организации труда и производства, 20-27 янв. 1921 г. Вып. 1. М., 1921. С. 124.



рациональная организация рабочего места, совершенствование структуры управленческого аппарата, упрощение делопроизводства, создание простых и дешевых форм учета и отчетности, постановка контроля над выполнением заданий и др. Многие работы были посвящены исследованию отдельных функций и методов экономического управления.

**Л.И. Ермоленко**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ФАКТОРЫ И УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Изменения представляют собой процесс, включающий в себя несколько различных процессов, связанных между собой, в результате которых происходят сдвиги во всех сферах деятельности организации. Предприятие постоянно отслеживает основные параметры внешней среды и принимает решения относительно своих потребностей в переменных. Данные параметры обычно включают в себя экономический компонент (глобализация рынка или его региональная дифференциация), технологические (быстрое распространение новых технологий), политико-правовой (изменения в законодательстве), социально-культурный (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и физико-экологический (климатические условия, нагрузка на экосистему). В настоящее время большинство наиболее успешных компаний мира провели изменения по таким важным направлениям как производство, маркетинг, финансы, информационные технологии, наследования и разработки. Новыми тенденциями являются сокращение производственного цикла, обновление продукции, повышение важности и значимости для компании рабочей силы, потребителей, а также качества продукции, работ, услуг и процессов. В области маркетинга происходит переход от массовых рынков к сегментированным, к созданию новых рынков, от длительных к точечным маркетинговым исследованиям, к быстрой реакции на потребителя. Происходит децентрализация финансов, а также обработки данных, делегирование полномочий по расходам к более низким звеньям управления. Широкое распространение получило использование персональных компьютеров, разрешена множественность баз данных. Объектом инноваций стали теперь не только большие проекты, новые продукты и услуги, а также небольшие проекты, повысилась оперативность их внедрения. Все вышеперечисленные тенденции свидетельствуют о том, что компании мира пытаются адаптироваться к новым быстро меняющимся условиям хозяйствования. Данные меры дают возможность организациям своевременно реагировать на новую информацию, ускоряют переход к новым технологиям, способствуют широкому участию работников в принятии решений и создают условия для занятия лидирующих позиций на рынке. Говоря об изменениях, следует отметить, что существуют как первоначально возникшие в XX в. объектив-

ные причины перемен в экономиках стран, оказавшие серьезное влияние и ставшие толчком для серьезных изменений во многих компаниях мира, так и постоянно действующие в настоящее время внутренние и внешние факторы - катализаторы перемен. К первоначальным причинам относятся: глобализация рынков, информатизация общества, появление принципиально новых организационных структур, изменения в структуре и качестве рабочей силы.

Развитие информационных технологий, создание компьютерных и телекоммуникационных сетей и мощных дистанционных систем, позволило многим компаниям стать достаточно гибкими и адаптивными для успешной работы на глобальных рынках. Хотя компьютеры появились в 1940-х гг., существенное использование их в бизнесе началось только с 1960-х гг., что объяснялось снижением стоимости сложности их использования. Постепенно произошел переход от больших компьютерных систем к персональным компьютерам. Появилась электронная торговля. Через компьютерные сети стало возможным быстрее и лучше реагировать на новые потребности покупателей по цепочке: поставщики - производители - продавцы. Возросла скорость сбора, обработки и передачи информации, сделав возможность быстрее и качественнее принимать решения. Появились виртуальные компании. Разработка продуктов стала возможной по индивидуальному заказу клиента в течение 24 часов при мгновенной передаче данных с одного исследовательского объекта на другой даже в случае их расположения в различных часовых поясах. С одной стороны, ввиду возрастания скорости передачи и распространения технологий становится все труднее сохранить технологические преимущества, сдерживать конкурентов. С другой стороны, наиболее гибким организациям, чутко реагирующим на малейшие колебания внешней среды, становится проще выходить на новые рынки, расширять производство.

Что касается рабочей силы, то следует отметить, что данный рынок претерпел следующие изменения. Вырос средний возраст рабочей силы и уровень квалификации. Увеличилась занятость женщин, особенно среди менеджеров среднего звена. Широкое распространение получила частичная занятость, участие в виртуальных предприятиях, а также возросло число работающих на дому. Значительно увеличилась отраслевая и региональная миграция рабочей силы. В этих условиях усложнились процессы мотивации и стимулирования работников, для которых помимо появления дополнительных требований к увеличению оплаты труда возросло внимание к качеству рабочего окружения и психологического климата в компании.

Итак, очевидно, что все вышеперечисленные причины изначально повлекли серьезные перемены как в экономиках стран в целом, так и в отдельных корпорациях. В настоящее время также существует множество факторов, оказывающее постоянное и существенное влияние на деятельность компаний. Как отмечалось ранее, данные факторы делятся на внешние и внутренние. Изменения в компании могут проводиться одновременно или по отдельности как под влиянием внешних сил, не зависящих от деятельности организации, так и внутренних, инициируемых руководством компании, преследующим намеченные цели или следуя определенным стратегиям. По нашему мнению первопричиной перемен является действие сил внешних по отношению к организации. К ним относятся экономические, технологические, политические и социальные силы. Данные процессы выступают катализаторами пере-

мен в компании. Что же касается внутренних факторов - экономических, организационных, технологических, социальных, то они являются ответной реакцией всей системы предприятия на действие внешних сил. В любом случае изменения на предприятии всегда происходят независимо от воли руководства, даже при максимальном стремлении к стабильности. Насколько бы успешным не было предприятие, сохранить достигнутый уровень развития и позиции на рынке невозможно, так как постоянно происходят перемены во внутренней и внешней средах, не зависящие от желания менеджмента: появляются новые рынки, конкуренты, потребители, меняются их вкусы и предпочтения, меняется законодательство, экономико-политическая ситуация в стране, уходят старые сотрудники, приходят новые.

Поэтому, в зависимости от процесса влияния целесообразно выделить следующие группы факторов изменений на предприятии.

*Факторы внешней среды:*

1) политические:

- уровень протекционистской политики - величина таможенных пошлин, количество ограничивающих нормативных актов, введение квот и преференций, наложение эмбарго на ввозимые/вывозимые товары и т.д.;

- уровень правового регулирования экономики - жесткость антимонопольного законодательства, ограничения на получение субсидий, ограничения на торговлю, регулирование налоговой ставки, уровень признания организации банкротом, стимулирование функционирования в определенной организационно-правовой форме, уровень решения экономических споров;

- уровень государственной поддержки - степень поддержки малого бизнеса, размер средств на целевое финансирование организаций, поддержка предприятий ВПК и т.д.;

2) экономические:

- состояние рынка - уровень спроса, изменения предпочтений клиентов, появление новых трендов, рост или сокращение рынка, темпы инфляции, величина налоговых ставок, развитость производственно - экономических связей страны, стадия жизненного цикла товара, уровень занятости населения в целом и в отрасли, половозрастной состав рабочей силы, уровень ее квалификации, платежеспособность предприятий;

- уровень конкуренции - количество конкурентов на рынке, их доля, количество поставщиков и их качество, конкурентоспособность компаний, количество товаров-заменителей, возможность появления новых конкурентов, барьеры входа в иностранных конкурентов в страну, а также в отрасль;

3) социальные:

- уровень общественной культуры - уровень образования, существующие ценности, нравы и установки;

- отношение населения к предпринимательству - уровень развития профсоюзов, степень защиты прав потребителей;

4) технологические:

- уровень развития технологии - доля наукоемкой продукции, количество альтернативных материалов, скорость обработки данных, уровень компьютеризации и информатизации;

- темпы НТП - темпы освоения наукоемкой продукции, темпы роста НИОКР, темпы снижения цен на сложные технологические изделия и т.д.

*Факторы внутренней среды:*

1) экономические:

- материальная заинтересованность участников - эффективность системы материального стимулирования, жесткость механизма ответственности за результаты деятельности;

- плановая политика предприятия - существующий горизонт планирования, степень централизации планирования, эффективность системы внутризаводского планирования, степень актуальности нормативной базы;

- финансовое состояние - уровень ликвидности, уровень оборачиваемости капитала, рентабельность организации, продукции, уровень финансовой устойчивости;

- экономическая целесообразность нововведений - возможный размер капитальных вложений на нововведения, разнообразие источников финансирования, срок возврата вложенных средств, наличие программы страхования от рисков капитальных вложений, периодичность нововведений и т.д.;

2) организационные:

- организация производства - тип производства, уровень организации производства, уровень производственной базы, автоматизация производства;

- развитие управленческих связей между объектами и субъектами управления - организационная адаптивность (жесткость/гибкость структур), функциональная адаптивность (жесткая централизация/перераспределение функций управления по уровням управления/связанность и преемственность функций управления), качество реализации функции управления, наличие гибких и адаптивных методов реализации функций управления;

- организационная восприимчивость нововведений - наличие органов и методов диагностики функционирования организации, оценка функционирования, анализа мирового опыта, уровень развития маркетинговых функций;

3) технологические:

- техническая оснащенность на конкретном предприятии, информатизация управления - наличие организационной вычислительной, компьютерной техники, ее возраст, упорядоченность информационных потоков, уровень использования новых информационных технологий;

4) социальные:

- уровень внутренней культуры - уровень образования и квалификации работников в конкретной компании, нормы, морали, ценности;

- социальная мотивация развития организаций - заинтересованность в развитии организации как высшего и линейного руководства, так и рядовых рабочих/работников организации, условия для свободы творчества и самостоятельного принятия решений работниками, уровень участия в управлении работников, уровень культуры и экономического мышления, социально-психологический климат в коллективе, признание и поощрение заслуг и т.д.

Таким образом, систематический учет и исследование факторов изменения внешней среды будет способствовать более эффективному управлению предприятием в целом.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Стратегия развития Российской Федерации в краткосрочной перспективе ориентирована на существенное усиление инновационной активности экономики, что, по мнению руководства страны, должно обеспечить решение внутренних задач, связанных с улучшением качества жизни населения, а также укрепить конкурентные позиции России на международной арене. Однако в настоящее время, по данным организации по экономическому сотрудничеству и развитию, Россия существенно уступает странам ОЭСР по показателям инновационного развития: так, например, доля высоких технологий (включая информационные технологии) в промышленном производстве составляет всего 3,9%, тогда как по странам ОЭСР она достигает 15%. По индексу наукоемкости территории, рассчитанному в процентах от ВВП, Россия отстает от стран ОЭСР почти в два раза: 1,61% против 2,7% в странах ОЭСР. Таким образом, без радикальных изменений в данной области невозможно обеспечить реализацию стратегических задач, стоящих перед российской экономикой.

Современное предприятие представляет собой сложную производственно-экономическую систему, состоящую из большого числа элементов" имеющих многоуровневую структуру, а также многочисленные и разнообразные внешние и внутренние информационные связи. Управление производственно-экономической системой, как совокупность целенаправленных воздействий реализуется с целью функционирования всей системы и осуществляется управляющей системой на основе накопленной и функционирующей в управляющей системе экономической информации, а также поступающих по каналам прямой и обратной связи сведений из внешней среды.

Важная функция управляющей системы - получение и обработка экономической информации, формирование на основе полученных сведений управленческих решений, определяющих дальнейшее поведение управляемой производственно-экономической системы. Конечной задачей управления является достижение и поддержание заданного состояния выхода объекта управления.

Основной задачей построения организационной структуры является оптимизация каналов передачи информации и процедур ее преобразования, т.е. информационной структуры управляющей системы. Основные принципы построения информационных систем изложены В.С.Немчиновым и состоят в следующем<sup>1</sup>:

1. Объемы исходной информации должны быть возможно меньшими. При правильном построении информационной системы из сравнительно небольшого объема первичной информации можно создать такую систему вторичных показателей, которая обслуживала бы нужды управления на следующем, более высоком уровне

---

<sup>1</sup> Багриловский К.А. Модели и методы экономической кибернетики. М., 1998.

Большинство важнейших для управления показателей получается не путем непосредственного наблюдения и регистрации, а в результате специальной обработки исходной информации. Таким образом, в информационной системе должен быть реализован принцип минимума первичной информации и максимального извлечения вторичной информации. При создании информационной системы, прежде всего, должны быть выявлены потребности элементов управляющей системы в сведениях, необходимых для принятия решений и сопоставлены между собой с целью оптимизации объема информации и устранения многократного дублирования одних и тех же сообщений.

2. Одна и та же информационная система должна обслуживать все виды хозяйственного руководства. Это возможно только в том случае, если различные по своему характеру экономические сведения соединяются в комплексные потоки, которые проходят обработку в единой информационной системе.

3. Информационная система должна обеспечивать получение и передачу в управляющий орган специальных характеристик, имеющих смысл экономических оценок различных вариантов развития управляемой производственно-экономической системы. Следовательно, информационная система должна обладать инструментальными средствами для расчета таких оценок, являющихся основой для эффективного управления.

4. Информационная система должна обеспечивать получение необходимых данных для построения моделей экономических процессов, дающих возможность проследить за поведением управляемой системы, создать прогнозы ее развития, выработать управляющие решения.

В настоящее время в области информатизации хозяйственной деятельности отечественных предприятий наблюдается тенденция к увеличению числа научно-технических исследований, результаты которых реализуются в различных программных разработках. На практике термин "корпоративная информационная система" часто используется непосредственно в отношении программных продуктов, предназначенных для автоматизации отдельных процессов на предприятии. Очевидно, что любое программное обеспечение не является информационной системой, так как предоставляет собой лишь средство, инструментарий для реализации решений. Основой для реализации является, прежде всего, информационная модель, описывающая все существующие информационные потоки на предприятии, правила обработки и алгоритмы маршрутизации всех элементов информационного поля. Кроме того, в качестве составляющей корпоративной информационной системы необходимо рассматривать и кадровые ресурсы предприятия, отвечающие за формирование и развитие информационной модели и обслуживающие аппаратно-техническую базу информационной системы.

Формирование корпоративной информационной системы управления на предприятии является длительным и трудоемким процессом, требующим значительных финансовых инвестиций. Важнейшее значение имеет выбранная стратегия построения корпоративной информационной системы, так как именно она определяет дальнейший ход процесса, планируемые сроки его выполнения, объем первоначальных инвестиций и ряд других ключевых показателей. Выделим два основных способа построения корпоративной информационной системы на предприятии:

1) привлечение субъектов внешней среды, в качестве которых выступают квалифицированные специалисты внешних консалтинговых структур (системных интеграторов), осуществляющие обследование структуры предприятия и построение информационной модели в соответствии с собственными методиками. Как правило, данный способ предполагает установку готового отечественного или зарубежного программного продукта на аппаратную платформу необходимого уровня с проведением его дальнейшей привязки к особенностям деятельности предприятия;

2) построение информационной модели, разработка программного обеспечения и осуществление процесса построения корпоративной информационной системы па выбранной архитектуре силами штатных специалистов.

С финансовой точки зрения затраты па разработку собственного программного обеспечения существенно меньше, поскольку ограничиваются заработной платой задействованных штатных сотрудников, затратами на необходимую аппаратную платформу, накладными расходами, связанными с командировками, участием в семинарах, приобретением технической литературы и т.д. Тем не менее, ряд авторов полагают, что в настоящий момент нецелесообразно и бесперспективно вести собственные разработки в области построения корпоративных информационных систем. Основанием для подобного заключения являются следующие причины:

1) собственное программное обеспечение требует длительной опытной эксплуатации с целью верификации реализованных экономико-математических моделей, выявления недостатков технического плана, отладки информационных взаимосвязей и т.д. Кроме того, как показывает практика, основные недочеты самостоятельных разработок выявляются уже на этапах их эксплуатации и ведут к разрушительным последствиям, поскольку исправление ошибок требует больших капиталовложений. Стандартное программное обеспечение "готовых решений", являясь результатом многолетнего опыта ведущих производителей, практически исключает наличие технических сбоев;

2) выполняя основную методологическую и техническую работу по реализации информационной системы, задействованные специалисты предприятия, являются носителями определенного сегмента информации, потеря которого может оказаться невозможной. Так, уход штатного программиста с предприятия приводит, как правило, к полному переписыванию находившихся в его ведении модулей программы, что не всегда представляется возможным. С другой стороны, при приобретении стандартного программного обеспечения предприятие связано с поставщиком определенным договором, исключающим подобные ситуации.

Таким образом, процессу проектирования и внедрения корпоративной информационной системы обязательно должен предшествовать предварительный анализ его целесообразности, учитывающий:

- предполагаемые сроки функционирования предприятия;
- динамику и перспективы его дальнейшего развития;
- текущее финансовое состояние предприятия;
- планируемые затраты на реализацию проекта.

Кроме того, процесс внедрения корпоративной информационной системы должен осуществляться в соответствии с заранее составленным планом-графиком, составленным с учетом максимального количества факторов, влияющих на сроки и стоимость выполнения проекта.

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ОБЪЕКТОВ ПАЕВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ НЕДВИЖИМОСТИ**

Использование в операциях с недвижимостью производных финансовых инструментов активно развивается на территории РФ. Локомотивом данного тренда безусловно являются закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости, представляющие на данный момент фактически единственный инструмент на российском финансовом рынке, посредством которого право собственности на физический актив в виде недвижимости возможно заменить правом собственности на ценную бумагу - инвестиционный пай, обращающуюся согласно законодательству о рынке ценных бумаг, способную иметь самостоятельную котировку на бирже, способную быть проданной одним владельцем другому без необходимости оформлять перерегистрацию права на физический объект недвижимости, лежащий в основе данной ценной бумаги.

Таким образом, не вызывает удивления, что ключевым аспектом функционирования закрытого паевого инвестиционного фонда недвижимости является проведение оценки его объектов. Согласно нынешнему законодательству активы ПИФов общей категории подлежат оценке независимым оценщиком не реже 2 раз в год. Каждый отчет об оценке действует максимум 6 месяцев с даты, на которую он составлен.

Учитывая, что стоимость инвестиционного пая напрямую зависит от стоимости активов соответствующего паевого инвестиционного фонда, результат оценки недвижимости фонда может оказать мощнейшее влияние на стоимость пая.

Согласно правилам ведения учета каждый актив ПИФа должен иметь определенную стоимость. Такие активы, как обращающиеся на бирже ценные бумаги, драгоценные металлы в целях учета получают свою оценку на основании котировки соответствующей биржи. Для всех прочих активов, не имеющих подобной признаваемой публичной котировки, в целях определения их цены необходимо иметь отчет профессионального оценщика.

Соответственно, возникает ситуация, когда физические активы, входящие в ПИФ не меняются, меняется лишь их оценка. И именно от этой оценки напрямую зависит показатели деятельности паевого фонда и изменения стоимости инвестиционного пая.

Таким образом, одним из важнейших вопросов функционирования закрытых паевых инвестиционных фондов недвижимости является методология оценки, применяемая оценщиками ПИФа.

Рассмотрим механизмы оценки, применяемые профессиональными оценщиками недвижимости.

При проведении оценки объекта, на наш взгляд, целесообразно использовать затратный, сравнительный и доходный подходы.

*Доходный подход* представляет совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на определении ожидаемых доходов от использования объекта оценки.



*Сравнительный подход* - совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на сравнении объекта оценки с объектами - аналогами объекта оценки, в отношении которых имеется информация о ценах. Объектом - аналогом объекта оценки для целей оценки признается объект, сходный объекту оценки по основным экономическим, материальным, техническим и другим характеристикам, определяющим его стоимость.

*Затратный подход* - совокупность методов оценки стоимости объекта оценки, основанных на определении затрат, необходимых для воспроизводства либо замещения объекта оценки с учетом износа. Затратами на воспроизводство объекта оценки являются затраты, необходимые для создания точной копии объекта оценки с использованием применявшихся при создании объекта оценки материалов и технологий. Затратами на замещение объекта оценки являются затраты, необходимые для создания аналогичного объекта с использованием материалов и технологий, применяющихся на дату оценки. При установлении затрат определяется денежное выражение величины ресурсов, требуемых для создания или производства объекта оценки, либо цену, уплаченную покупателем за объект оценки.

Все три подхода используют рыночную информацию. Затратный подход использует рыночные цены на материалы, труд, комплектующие, энергию и другие ресурсы, необходимые для воссоздания или замены объектов оценки. Сравнительный подход определяет рыночные цены непосредственно на данную единицу оцениваемого имущества. Доходный подход определяет рыночные цены оцениваемых объектов, исходя из текущей стоимости будущей прибыли, которую покупатель может получить от их использования или продажи.

Таким образом, подходы к оценке описывают жизненный цикл стоимости оцениваемой собственности: затратный подход - это возникновение стоимости с точки зрения создания объекта оценки; сравнительный подход - современная стоимость объекта оценки в соответствующем секторе рынка, определяемая через процедуры сравнения; доходный подход - стоимость объекта оценки с точки зрения будущих выгод, ожидаемых к получению его владельцем.

Как правило, при оценке рыночной стоимости земельных участков используются метод сравнения продаж, метод выделения, метод распределения, метод капитализации земельной ренты, метод остатка, метод предполагаемого использования.

На сравнительном подходе основаны метод сравнения продаж, метод выделения, метод распределения. На доходном подходе основаны метод капитализации земельной ренты, метод остатка, метод предполагаемого использования. Элементы затратного подхода в части расчета стоимости воспроизводства или замещения улучшений земельного участка используются в методе остатка и методе выделения.

На наш взгляд, при оценке объектов паевого инвестиционного фонда недвижимости целесообразно использование метода сравнения продаж, основанного на сравнительном подходе, который предполагает следующую последовательность действий:

1. Определение элементов, по которым осуществляется сравнение оцениваемого земельного участка, с объектами - аналогами.
2. Определение по каждому из элементов сравнения характера и степени отличий каждого аналога от оцениваемого земельного участка.

3. Определение по каждому из элементов сравнения корректировок цен аналогов, соответствующих характеру и степени отличий каждого аналога от оцениваемого земельного участка.

4. Корректировка по каждому из элементов сравнения цен каждого аналога, сглаживающая их отличия от оцениваемого земельного участка.

5. Расчет рыночной стоимости оцениваемого земельного участка.

Сравнительный подход к оценке с точки зрения сравнения продаж основывается на прямом сравнении оцениваемого объекта с другими объектами недвижимости, которые были проданы или включены в реестр на продажу. Рыночная стоимость недвижимости определяется ценой, которую заплатит типичный покупатель за аналогичный по качеству и полезности объект.

Сравнительный подход наиболее действенен для объектов недвижимости, по которым имеется достаточное количество информации о недавних сделках купли-продажи. Если такая недвижимость на рынке продаж отсутствует, метод сравнения продаж не применим. Любое отличие условий продажи объекта от типичных рыночных условий на дату оценки должно быть учтено при анализе. Поэтому при применении метода сравнения продаж необходимы достоверность и полнота информации.

В оценочной практике принято выделять девять основных элементов сравнения, которые должны анализироваться в обязательном порядке: права собственности на недвижимость, условия финансирования, условия продажи, состояние рынка, местоположение, физические характеристики, экономические характеристики, характер использования, компоненты, не связанные с недвижимостью.

Первые четыре фактора в примененном подходе оценки определяют цену продажи объекта сравнения при нормальных рыночных условиях на дату оценки, являются базой для остальных корректировок.

Определение стоимости сравнительным подходом выполняется тремя методами: методом корреляционно-регрессионного анализа, методом анализа иерархий (МАИ), методом качественного анализа цен сравнимых продаж.

Метод многофакторного корреляционно-регрессионного анализа позволяет выявить связи между стоимостью и различными потребительскими характеристиками оцениваемого объекта и описать эти связи с помощью математической модели.

Практика оценки недвижимости методом сравнительного анализа продаж показывает, что зачастую ни один из выбранных аналогов по своим технико-эксплуатационным характеристикам не только полностью не идентичен оцениваемому объекту, но также не представляется возможным выявить влияние каждого из параметров на стоимость в абсолютном денежном выражении в силу их агрегативно-совместного влияния. В таких случаях для проведения стоимостной экспертизы оценщики могут воспользоваться методом анализа иерархий, являющимся математической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих параметры объекта.

Метод качественного анализа цен сравнимых продаж является одной из разновидностей метода прямого сравнения продаж. Предлагаемый метод применяется тогда, когда для оцениваемого объекта можно подобрать, как минимум, два аналога. Причем оцениваемый объект по своим техническим параметрам и характеристикам,

а следовательно, и по стоимости, занимает промежуточное положение между двумя аналогами.

Сущность этого метода заключается в том, что объект оценки по набору параметров сравнивается с аналогами, цены аналогов с помощью корректировок приводятся к стоимости объекта оценки. В результате сравнения аналог получает какое-то количество как повышающих, так и понижающих корректировок.

Доходный подход к оценке объекта ПИФа недвижимости представляет собой процедуру оценки стоимости, исходя из того принципа, что стоимость недвижимости непосредственно связана с текущей стоимостью всех будущих чистых доходов, которые принесет данная недвижимость. Другими словами, инвестор приобретает приносящую доход недвижимость на сегодняшние деньги в обмен на право получать в будущем доход от ее коммерческой эксплуатации (например, от сдачи в аренду) и от последующей продажи.

К основным методам доходного подхода относятся: метод капитализации земельной ренты; метод остатка; метод предполагаемого использования.

Затратный подход к оценке недвижимости определяет ее стоимость как сумму остаточной стоимости зданий (стоимости замещения, восстановительной стоимости) и земельного участка. Затратный подход содержит элементы рыночной оценки, поскольку участники рынка соотносят стоимость приобретаемого объекта с потенциально необходимыми затратами на строительство нового здания. При оценке недвижимости затратным подходом оценщик учитывает влияние варианта оптимальной полезности объекта на итоговую стоимость.

В процессе оценки определяются прямые и косвенные затраты, а также предпринимательская прибыль, необходимые для строительства существующего здания и создания инфраструктуры участка, которые суммарно представляют стоимость нового здания на дату оценки. Затем рассчитывается общий накопленный износ, на величину которого уменьшается полная стоимость здания для получения остаточной стоимости. Сумма полученного значения стоимости и стоимости земельного участка представляет стоимость оцениваемой недвижимости.

Таким образом, объективная оценка объектов недвижимости позволит управляющей компании ПИФа оптимизировать управление процессами на основе многофункционального подхода.

**Е.А. Кандрашина**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **О ПРОБЛЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ**

На рубеже XIX-XX вв. основой экономики был семейный бизнес. В результате войн, процессов национализации и антимонопольных мер крупнейшие семейные компании были разрушены. Во второй половине XX в. бурный рост экономики обес-

печили публичные компании, привлекавшие значительные объемы финансовых ресурсов с помощью инструментов фондового рынка.

Структура собственности существенным образом влияет на концепцию финансового менеджмента, лежащую в основе инвестиционных и финансовых стратегий компании. Совокупность принципов управления капиталом и инвестициями в условиях распыленности капитала между портфельными инвесторами и, соответственно, относительно слабом их участии в управлении и контроле за денежными потоками, определяемая как аутсайдерская концепция финансового менеджмента, ориентирована на приоритет финансовых целей - целей максимизации текущих финансовых результатов. Инсайдерская концепция финансового менеджмента основана на приоритете стратегических целей (целей укрепления долгосрочных конкурентных позиций фирмы и создания основы для устойчивого роста), характерном для компаний с высокой степенью концентрации капитала и существовании взаимных интересов собственников.

Сложившись в США и Великобритании в условиях рыночной финансовой системы, аутсайдерская концепция финансового менеджмента в 1990-х гг. получила широкое распространение и в странах континентальной Европы, характеризующихся преимущественно связанной финансовой системой, что было обусловлено активным развитием фондового рынка. Практика показала, что компании с распыленной базой акционеров эффективнее в привлечении капитала и поэтому могут быстрее развиваться.

В начале XXI в. сначала в странах континентальной Европы, а затем и повсеместно появилась обратная тенденция - трансформации относительно небольших публичных компаний в частные. Данный процесс идет путем выкупа у миноритарных акционеров их долей либо основными собственниками, либо менеджерами, либо фондами прямых инвестиций (в последнем случае выкуп акций миноритариев является дополнением к приобретению относительно крупного базового пакета, с которым фонд входит в интересующий его бизнес). Так, в 2006 г. было проведено IPO на 256 млрд. долл. - столько частного капитала стало публичным. Одновременно, в результате покупок, осуществленных фондами прямых инвестиций, 525 млрд. долл. капитала публичных компаний стало частным<sup>1</sup>. Уход с фондового рынка является сознательным решением нового руководства компаний, которое объясняется ими острой конкуренцией со стороны акций крупных компаний, высокими расходами на соблюдение требований по раскрытию информации и опасениями, что чрезмерное раскрытие информации опасно для их бизнеса<sup>2</sup>.

Однако проблема связана не только и не столько с раскрытием ретроспективной информации, сколько с необходимостью подготовки регулярных прогнозов результатов будущей деятельности - таких, которые устраивали бы акционеров, ожидающих регулярных и желательно возрастающих дивидендов, и достижением заявленных показателей. Проблема состоит в том, что доходность акций для акционеров в большей степени зависит от изменения ожиданий будущих дивидендов, нежели от

---

<sup>1</sup> Уэссел Д. Наступление "большой четверки" // Ведомости. 2007. 15 окт.

<sup>2</sup> Беликов И.В. Хорошее корпоративное управление: кто заплатит премию? // Оценка в Российской Федерации. 2005. №2-3(10-11). С. 19.

их фактических значений. Появившиеся у акционеров ожидания будущих прибылей компании сразу же включаются в цену акции. Если менеджерам удастся превзойти эти ожидания, акционеры получат доходность, выше средней, и этот факт увеличит их ожидания будущих доходов, повышая цену акции - сумму инвестиций, которую инвесторы готовы вложить в акции компании ради ожидаемых доходов. Чем лучше работают менеджеры, тем большего ждут от них акционеры. Однако, по мере перехода компании и ее продуктов на стадию зрелости, темпы роста финансовых показателей имеют тенденцию к замедлению, кроме того начинает сказываться эффект высокой базы. Отставание же фактических результатов от заявленных в прогнозах приводит не только к падению цены акций, но и к утрате доверия к компании со стороны акционеров. С точки зрения менеджеров такая ситуация является крайне неблагоприятной.

Исследование инвестиционного банка Credit Suisse, проведенное в феврале 2007 г. показало, что в среднем в 1996-2006 гг. рост курсовой стоимости акций европейских семейных компаний опережал рост акций компаний с раздробленной структурой собственности на 8 п.п. Наибольший разрыв наблюдался в технологическом секторе - 14,5 п.п. По мнению аналитиков, опережающий рост акций семейных компаний обусловлен тем, что семьи действуют в рамках долгосрочных стратегий, не обращая внимания на квартальные показатели<sup>1</sup>.

На значимость данной проблемы обратили внимание и в США. Еще в 2005 г. президент Торговой палаты США Т. Донохью призвал компании полностью отказаться от публикации квартальных прогнозов, поскольку "за краткосрочными предположениями ... теряются долгосрочные цели". В начале лета 2007 г. коалиция, объединяющая "Круглый стол бизнеса" (представляет 160 генеральных директоров ведущих американских компаний), федерацию профсоюзов ARL-CIO и Совет институциональных инвесторов (ассоциация пенсионных фондов), представили новые принципы корпоративного управления. Основным элементом новизны стало предложение представлять участникам фондового рынка не краткосрочные (квартальные) прогнозы финансовых показателей, а долгосрочные (например, пятилетние) бизнес-стратегии<sup>2</sup>. Предложение о переходе на новые принципы является результатом осознания крупнейшими акционерами и менеджерами публичных компаний США того факта, что ориентация на квартальные показатели приводит к тому, что сокращается объем инвестиций в проекты с длительным сроком окупаемости и высоким уровнем риска - в конечном счете это подрывает конкурентоспособность компаний и национальной экономики в целом.

Основная проблема состоит в том, что собственники (акционеры публичных компаний) и наемные менеджеры имеют разную финансовую мотивацию и, как следствие, разные целевые установки. Акционеры обладают правом присвоения - правом на доход компании, сопровождаемый предпринимательским риском. Менеджеры обладают правом распоряжения - полномочиями принимать решения относительно использования капитала компании, в том числе средств акционеров. Таким образом,

---

<sup>1</sup> Оверченко М., Грозовский Б. Семейные ценности // Ведомости. 2007. 5 февр.

<sup>2</sup> Оверченко М. Долгой прогнозы! // Ведомости. 2007. 19 июня.

для акционера компания - это инвестиционный объект, приносящий доход на вложенный капитал, а для менеджера - не только источник доходов (зарботной платы и бонусов), но и ступень развития профессиональных навыков и повышения своей конкурентоспособности. Об успехах менеджера судят в первую очередь по успехам компании, поэтому менеджеры ориентированы на ее рост. В результате в публичных компаниях обостряется противоречие между стратегическими и финансовыми целями.

Наиболее ярким примером такого конфликта, приводящим к падению эффективности использования капитала, инвестированного в бизнес, и снижению его стоимости, является избыточное инвестирование. По мере замедления роста и стабилизации рыночной доли компании ее потребность в инвестициях, необходимых для развития основной деятельности, сокращается - соответственно, существенно увеличивается свободный денежный поток. Именно свободный денежный поток является наиболее значимым финансовым результатом функционирования бизнеса для собственников. Этот финансовый результат обеспечивает прирост активов компании - денежных средств, которые могут быть изъяты собственниками, обеспечивая тем самым возврат инвестиций и их окупаемость. В публичных компаниях решения об осуществлении реальных инвестиций, т.е. о создании активов, деловой оборот которых генерирует денежные потоки и формирует добавленную стоимость и прибыль, менеджеры принимают практически самостоятельно. Стремление развивать бизнес и удовлетворять требования роста, которые предъявляют компаниям фондовые рынки, стимулирует их реинвестировать деньги в бизнес, а не возвращать их акционерам. Однако в большинстве случаев такие инвестиции являются низкоэффективными: компания вкладывает деньги либо в известные ей, но утратившие инвестиционную привлекательность виды деятельности, либо в проекты, обладающие значительным потенциалом доходности, в новых видах деятельности. Чаще всего избыточные инвестиции принимают следующие формы:

- Инвестиции могут быть направлены на дальнейшее укрепление рыночных позиций компании на освоенных рынках, однако эффективность таких инвестиций минимальна, так как продукты находятся на стадии зрелости, а рынки насыщены и характеризуются высоким уровнем конкуренции.

- Инвестиции могут быть направлены на разработку и выведение на рынок новых продуктов. Для получения высокой отдачи продукты должны носить инновационный характер подобно тем, с которыми новая компания выходила на рынок. Однако в процессе оформления в бизнес-планы для получения финансирования большинство инновационных идей становятся похожими на те, которые в свое время были одобрены и имели успех на рынке. В результате компания продолжает работать на освоенных высококонкурентных рынках, что не позволяет получить высокую отдачу на осуществленные инвестиции.

- Инвестиции могут быть направлены на диверсификацию видов деятельности, однако, принятие и реализация таких инвестиционных решений требует от менеджеров новых подходов к управлению. Менеджерам необходимо приложить усилия для того, чтобы реализовать тот распределенный во времени синергический эффект, который, как ожидается в момент совершения сделки, и будет источником эффективности инвестиций. Среди проводимых в последнее время сделок по слияниям и

поглощениям велика доля неэффективных, приводящих впоследствии к распаду объединенной компании.

В качестве заключения следует отметить, что в условиях текущего экономического кризиса страны со связанной финансовой системой, в которой превалирует инсайдерская концепция финансового менеджмента, показывают лучшие финансовые результаты, чем страны с рыночной финансовой системой, в которой превалирует аутсайдерская концепция. Так, итоги II квартала 2009 г. показали, что Германия и Франция вышли из рецессии, в то время как в США ожидается еще более глубокий спад.

**Е.А. Кандрашина, И.А. Шведова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ КОНФИГУРАЦИЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Характерной чертой развития российской экономики в последние десять лет стало активное развитие компаний, обладающих территориально распределенными бизнес-процессами как производственного, так и бытового характера. Для успешного конкурентирования на рынке такие компании должны добиться получения и объединения конкурентных преимуществ из нескольких мест размещения своих бизнес-процессов.

Теоретические подходы к управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов существенно трансформировались с течением времени под влиянием изменений характера конкурентной борьбы.

Современный этап развития теоретических подходов к управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов компании характеризуется рядом особенностей.

Текущая практика управления компаниями с территориально распределенными бизнес-процессами демонстрирует происходящие изменения в характере управленческих решений. Они все чаще носят динамичный характер, т.е. территориальное распределение бизнес-процессов компании изменяется в соответствии с изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде компании. Как указывает профессор Кембриджского университета (Великобритания) Янг Ши, активно занимающийся изучением корпоративных сетей, выбор месторасположения того или иного бизнес-процесса, входящего в цепочку создания потребительской ценности, нельзя относить к классу решений, которые принимаются только однажды<sup>1</sup>. В силу постоянно происходящих изменений в соотношении действующих сил на рынке по-

---

<sup>1</sup> Shi Y., Gregory M. International manufacturing networks-to develop global competitive capabilities // J. of operations management. 1998. №16. P. 195-214.

добные решения необходимо периодически пересматривать. Он предлагает сгруппировать все решения, касающиеся управления территориально распределенными бизнес-процессами в три категории<sup>1</sup>: решение о размещении нового узла корпоративной сети, закрытие существующего узла корпоративной сети, изменение месторасположения существующих узлов сети. Предложенная Янг Ши классификация охватывает полный перечень решений относительно управления имеющимися узлами корпоративной сети, но данная классификация не содержит решений, касающихся изменений в формировании и выборе самих бизнес-процессов, подлежащих территориальному распределению. Хотя стоит отметить, на разных этапах своей деятельности компании могут пересматривать состав компонент цепочки создания ценностей и их соотношений.

Например, в начале 2000-х гг., когда на мировом рынке стали произошел спад спроса, экспортно-ориентированные российские металлургические компании изменили стратегию и стали искать рынки сбыта внутри страны. Крупнейший российский сталелитейный холдинг "Evraz Group" для построения собственной сбытовой сети в тот период выделил бизнес-процессы, связанные с маркетингом, и разместил их в крупных регионах потребителей металла. Региональные маркетинговые центры холдинга выполняли работу по сбору и анализу информации о конъюнктуре спроса в регионе, формированию базы данных крупных потенциальных покупателей и мониторингу рыночного коридора цен. В дальнейшем, в 2004-2005 гг., стратегия компании была изменена, маркетинговая функция из территориально распределенной была трансформирована в территориально сконцентрированную и размещена в штаб-квартире компании в Москве. В то же время логистические бизнес-процессы претерпели противоположные изменения. Если в начале 2000-х гг. компания имела склады продукции и сбытовые подразделения на заводах-изготовителях, то в 2004-2005 гг. стратегия компании изменилась, в результате чего были организованы региональные сбытовые подразделения и региональные распределительные склады продукции.

К числу современных особенностей управления пространственной конфигурацией бизнес-процессов также относится тот факт, что в качестве объекта территориального размещения используются не только бизнес-процессы, но и их совокупность, обеспечивающая наибольший вклад в создаваемую компанией потребительскую ценность.

С развитием производственных и сбытовых сетей основной акцент менеджментом компаний делается не на освоение все новых и новых территорий, а на том, как между региональными представительствами компании оптимально разместить своего рода "центр тяжести" по созданию наибольшего, или критического, объема добавленной ценности.

В соответствии с определением М. Портера таким "центром тяжести" является "ключевая база" (англ. home base) компании, т.е. одно из подразделений компании, в котором сосредоточены основные технологии, наиболее профессионально подготовленные сотрудники, а следовательно, и наибольший объем создаваемой компа-

---

<sup>1</sup> Shi Y., Gregory M. Op. cit.



нией потребительской ценности<sup>1</sup>. Ключевая база является местом создания конкурентного преимущества. Регион, в котором расположена ключевая база, называется ключевым регионом. Он может не совпадать с расположением штаб-квартиры или местом жительства топ-менеджеров или владельцев компании. На первоначальном этапе развития бизнеса ключевым регионом компании является ее домашний регион, на обслуживание которого она была ориентирована на момент создания. По мере развития бизнеса и нарастания изменений во внешней среде ключевым может быть выбран другой регион, отличный от домашнего. Для достижения успеха необходимо интегрировать конкурентные преимущества как за счет распределенных по регионам бизнес-процессов, так и за счет усиления позиций ключевой базы.

Важной характеристикой современного этапа является мысль М. Портера о том, что для усиления позиций ключевой базы необходимо размещать ее в регионе с максимальным уровнем конкуренции, высоким спросом, наибольшей долей искушенных и требовательных потребителей. В регионе с такими характеристиками стремятся разместить свои ключевые базы обычно большинство компаний-лидеров. Но при этом все бизнес-процессы, входящие в "ключевую базу" должны быть максимально сосредоточены в одном регионе. Территориальное распределение бизнес-процессов, входящих в ключевую базу, ее размывание по нескольким регионам может отрицательно сказаться на уровне конкурентоспособности компании.

Иллюстрацией такого явления, как изменение месторасположения ключевой базы компании, является история развития крупнейшей в России частной компании по производству стеклопакетов - компании "Стекло и стеклопакеты" (ТМ "СТИС"). Компания была создана в 1999 г., и в качестве домашнего региона использовался Саратов. Придерживаясь стратегии развития территориально распределенных заводов по производству стеклопакетов, руководством компании "Стекло и стеклопакеты" в 2004 г. было принято решение о переносе ключевой базы в Москву, где уровень конкуренции и искушенность потребителей были значительно выше, чем в других регионах присутствия компании. На сегодняшний день компания "Стекло и стеклопакеты" обладает 8 территориально-распределенными производственными подразделениями в различных регионах присутствия.

Важной характеристикой современного этапа эволюции теоретических подходов к управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов является признание того, что территориальное распределение бизнес-процессов служит источником роста и усиления конкурентоспособности не только за счет выбора наиболее оптимальных мест размещения своих бизнес-процессов, но и за счет их координации.

Координация территориально распределенных бизнес-процессов включает обмен информацией, распределение ответственности и согласование усилий. Координация как источник конкурентного преимущества способствует накоплению знаний и опыта, полученных в разных местах. Благодаря координации у компании появляется возможность более быстро реагировать на изменения ситуации на рынке. Для со-

---

<sup>1</sup> Портер М.Е. Конкуренция между местами размещения бизнеса: глобальная стратегия как способ обеспечения конкурентного преимущества // Курс MBA по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. 3-е изд., перераб. М., 2006.

временного этапа развития экономики характерно признание конфигурации и координаты территориально распределенных бизнес-процессов источниками конкурентных преимуществ, причем как за счет использования многих мест размещения, так и за счет преимуществ места расположения ключевой базы.

Майкл Портер выдел четыре группы источников конкурентного преимущества региона: состояние спроса; условия получения факторов производства; условия для развития конкуренции; состояние отраслевого кластера<sup>1</sup>.

Состояние регионального спроса оценивается как количественными (величина спроса), так и качественными характеристиками, обусловленными присутствием требовательных и искусственных потребителей, чье давление на рынок вынуждает компании развивать маркетинговую функцию, снижать затраты и совершенствовать продукцию.

Факторы производства в модели М. Портера включают материальные активы (природные ресурсы, людские, капитал) и условия их получения, т.е. инфраструктуру, административную, информационную и научно-технологическую среду региона. Высокая стоимость или дефицит местных факторов производства также могут привести к созданию конкурентного преимущества, поскольку способствуют появлению инноваций, нацеленных на преодоление этих местных особенностей. В целом, влияние факторов производства на уровень конкуренции снижается, при этом все большую роль начинает играть качество связей с покупателями, поставщиками и инфраструктурными институтами, оказывающими непосредственное воздействие на скорость обновления компании и ее эффективность.

Условия для развития конкуренции в регионе формируются двумя составляющими: сложившимся уровнем конкуренции между расположенными в регионе компаниями; местными условиями, оказывающими влияние на развитие интенсивности и типа конкуренции.

Различия в региональных условиях способствуют глобализации производства продуктов, схожесть потребностей на региональных рынках сбыта - глобализации процесса по реализации продуктов потребителям.

Как указывает известный российский ученый, автор нескольких учебников и монографий по международному менеджменту, Л.С. Тарасевич, экономическая глобализация проявляется через глобализацию рынков и глобализацию производства товаров<sup>2</sup>. Глобализация рынков представляет собой процесс, в рамках которого компании рассматривают в качестве целевого единый мировой рынок, характеризующийся снижением региональных различий в потребительских предпочтениях. Глобализация производства означает распределение производственной деятельности компаний по всему миру в целях оптимального приобретения факторов производства или приближения производства к потребителю.

Стоит особо отметить, что М. Портер в своих последних работах стал подчеркивать, что глобальность перестала являться характеристикой стратегии, примени-

---

<sup>1</sup> Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер.с англ. 2-е изд. М., 2006.

<sup>2</sup> Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. СПб., 2008.

мой только к крупным компаниям. Принципиальным отличием современного этапа в эволюции теоретических подходов к размещению бизнес-процессов является то, что этим способом усиления конкурентного преимущества могут воспользоваться предприятия любого масштаба в любых отраслях. Использование конфигурации и координаты территориально распределенных бизнес-процессов как источника конкурентного преимущества возможно для предприятий, конкурирующих на любом уровне: на уровне соседних городов, регионов, соседних стран или мировой экономики в целом, вне зависимости от отраслевой принадлежности<sup>1</sup>. Таким образом, в качестве субъекта территориального распределения бизнес-процессов сегодня выступают компании любых масштабов из любых отраслей.

Важную роль в этом процессе является развитие информационной инфраструктуры, программного обеспечения и территориально распределенных компьютерных сетей.

Для экономики России сложность развития корпоративных сетей внутри страны сравнима со сложностью задачи построения глобальной сети. Данное утверждение базируется с одной стороны, на большой протяженности территории РФ, а с другой - на неоднородности и индивидуальности социально-экономического развития регионов РФ. По своему масштабу и сложности задача перехода компании из группы локальных компаний в группу компаний федерального уровня сравнима с задачей перехода компании из группы компаний, работающих на внутреннем рынке, в группу интернациональных компаний.

Сложность освоения новых территориальных рынков в пределах РФ состоит не только в большой протяженности РФ и слабо развитой транспортной инфраструктуре, но во многом она основана на диспропорции между регионами в уровне экономического развития и уровне жизни населения. Характерной чертой российской экономики является неравномерность социально-экономического развития регионов и усиливающийся рост конкуренции на рынках наиболее динамично развивающихся регионов.

Несмотря на проводимую в РФ в течение нескольких десятилетий государственную политику, направленную на выравнивание социально-экономического состояния регионов, данного рода разрыв существовал всегда. Однако по мере интеграции РФ в мировое экономическое пространство наблюдается тенденция к его расширению. Если в конце 1990-х гг. разрыв по показателю объема валового регионального продукта (ВРП) на душу населения между разными субъектами РФ составлял 18,9 раза, то по итогам 2007 г. этот показатель составил уже более 37 раз.

По данным Министерства регионального развития в территориальном экономическом развитии Российской Федерации, в 2006-2009 гг. больше половины добавленной стоимости производится в 13 субъектах РФ с высоким уровнем социально-экономического развития. Доля этой группы регионов в совокупном ВРП страны постоянно увеличится - с 52,5% в 2005 г. до 54,6% к 2009 г. Почти 70% совокупного ВРП этой группы производится в 4 регионах (г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург и Ханты-Мансийский автономный округ).

---

<sup>1</sup> Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа...

Для РФ характерна высокая концентрация промышленного производства: на 13 субъектов Российской Федерации, составляющих группу регионов с высоким уровнем развития, приходится около 50% от общего объема промышленного производства России. Группа из семи регионов с крайне низким уровнем развития производит около 0,4% объема промышленной продукции РФ.

Стоит отметить, что подобная тенденция свойственна не только экономике РФ, но и большинству стран, экономика которых пережила период активного втягивания в открытый рынок. Такие страны пережили не только технологическую, корпоративную и торговую перестройку экономики, но и новую территориальную концентрацию экономической деятельности. При этом возросли диспропорции в уровне развития регионов внутри государств<sup>1</sup>.

На основе вышеприведенных особенностей регионального развития РФ можно сделать вывод о том, что для российских компаний территориальное расширение сферы деятельности в границах страны по сложности и масштабности сравнимы с процессом интернационализации деятельности зарубежных компаний.

Таким образом, современный этап развития роли пространственной составляющей в управлении компанией характеризуется изменениями в понимании частоты принятия решения о территориальном распределении бизнес-процессов, в выборе объекта, субъекта и цели управления территориально распределенными бизнес-процессами.

**Ю.В. Коновалова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ФАКТОРЫ РИСКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Замедление темпов экономического роста, повсеместно наблюдающееся с сентября 2008 г., банкротство ряда крупнейших международных инвестиционных компаний, сокращение потоков кредитных средств, кризисные явления в секторе недвижимости, колебания валютных курсов и процентных ставок, цен на энергоносители, вынужденное вмешательство государства в финансовый сектор экономики вызвали значительные изменения во всех сферах экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Даже развивающиеся рынки демонстрируют нестабильность и замедление роста. Существует вероятность того, что каждое из указанных событий способно в той или иной форме повториться, антикризисные мероприятия могут оказаться не достаточно эффективными, текущая рецессия может привести к новому финансовому кризису в будущем.

---

<sup>1</sup> Княгинин В., Щедровицкий П. Территориальная проекция промышленной политики в России: кто оплатит издержки глобализации // Формула развития: Сб. ст. М., 2005.

В условиях постоянно меняющейся экономической ситуации повышается степень подверженности бизнеса рискам, и учет темпа происходящих изменений в совокупности с умением оперативно реагировать на них, адаптироваться к текущим условиям являются ключевыми элементами процесса управления рисками, залогом благополучия компании.

Набор факторов риска существенно варьируется в зависимости от отраслевых и региональных особенностей, масштаба деятельности компании, стадии ее жизненного цикла и прочих обстоятельств. Однако к числу наиболее актуальных факторов риска, оказывающих значительное воздействие на деятельность компаний всех секторов экономики, в настоящее время можно отнести следующие: дефицит кредитных средств, изменения законодательных требований, негативные ожидания потребителей и изменения их предпочтений, проблема удержания квалифицированных кадров и др.

Влияние кредитного кризиса, возникшего в сегменте рискованных ипотечных кредитов, распространилось на банковский сектор, затронуло деятельность страховых компаний и инвестиционных банков. Воздействие данного фактора, несмотря на программы рекапитализации, реализуемые банками всех стран мира, остается решающим по причине прямых негативных последствий, которые влечет недоступность кредитных ресурсов для сектора недвижимости, производства потребительских товаров, розничной и оптовой торговли, автомобильной промышленности, секторов электроэнергетики, телекоммуникаций. В целях противодействия данному фактору риска компании должны пересматривать свои бизнес-планы, ориентируясь на капитал и акцентируя внимание не на росте, а на объеме имеющихся денежных средств. Также для крупных компаний - лидеров отраслей целесообразным представляется создание специального подразделения по управлению программой предотвращения последствий кредитного кризиса в рамках общего системного подхода к управлению рисками. Основными направлениями данной программы должны стать сокращение затрат, повышение уровня финансовой компетентности компании и развитие кредитных взаимоотношений. Способность защитить капитал становится основополагающим требованием к бизнес-моделям управления, определяя структуру капитала компании и экономическую эффективность ее активов.

Такой фактор риска, как ужесточение законодательных требований и, соответственно, риск несоответствия им, ожидание политической реакции на реализуемые мероприятия, является очень значимым для компаний, специализирующихся на управлении активами, страховых компаний, кредитных организаций, особенно для компаний, функционирующих в жестко регулируемых отраслях - нефтегазовой отрасли и электроэнергетике. Данные вопросы должны быть взяты менеджментом и членами советов директоров под особый контроль, поскольку от их оптимального разрешения зависят конкурентные стратегии организации, взаимоотношения с потребителями и поставщиками, схемы управления и раскрытия информации о компании.

Компании автомобильной отрасли, производители товаров потребительского назначения, поставщики цифровых и мобильных услуг пытаются формировать производственные планы, номенклатуру товаров и услуг с учетом радикально меняющихся потребительских предпочтений. Это выражается в необходимости предоставления потребителям максимально персонализированных услуг и выпуска товаров,

отвечающих потребностям узких сегментов рынка, например, малолитражных автомобилей, бюджетных тарифов мобильной связи и т.д. Способность удовлетворить индивидуальные запросы каждого потребителя становится приоритетным вопросом сохранения бизнеса для многих компаний.

Проблема управления рисками персонала выходит за рамки сферы ответственности подразделения кадрового менеджмента. Конкуренция за перспективных специалистов трансформировалась в проблему удержания квалифицированных кадров в период экономического спада, когда компаниям предстоит пройти процедуры реструктуризации, когда возрастает опасность стать объектами недружественного поглощения, оказаться в условиях необходимости разукрупнения бизнеса, продажи крупных активов. Данная тенденция особенно рельефно проявляется в банковском секторе, где несоразмерный объем вознаграждения в течение продолжительного времени негативно сказывался на уровне требований к выдаче кредитов, что подрывало финансовое благополучие кредитных учреждений. Традиционные бонусные схемы более не соответствуют стратегическим задачам управления рисками и получению прибыли в долгосрочной перспективе. В данной ситуации выявление перспективных сотрудников и дифференцированный подход к инвестициям в их развитие составят значительное преимущество в борьбе за сохранение высококвалифицированных специалистов.

Также существует группа факторов риска, обострившихся на фоне текущего экономического и финансового кризиса, наиболее специфичных для компаний той или иной отрасли. В их числе следует упомянуть:

- необходимость соответствия требованиям в области охраны окружающей среды и обеспечения устойчивого развития бизнеса (автомобильная промышленность, сектор недвижимости, нефтегазовая отрасль и электроэнергетика);

- изменение характера конкурентной борьбы и активизацию новых конкурентов, приходящих со смежных рынков (конкуренция между отдельными продуктами и услугами компаний, занимающихся управлением активами, компаний, оказывающих консалтинговые услуги полного цикла, страховых компаний и банковских организаций), из отдаленных географически регионов (конкуренция между национальными нефтяными компаниями и крупнейшими мировыми нефтегазовыми компаниями), со стороны развивающихся рынков;

- снижение активности на рынке стандартных слияний и поглощений, являющейся катализатором развития компаний в сфере телекоммуникаций, электроэнергетики, при одновременном росте масштабов вынужденных сделок по слиянию и поглощению ради спасения бизнеса;

- необходимость соблюдения этических норм ведения бизнеса, опасность нанесения ущерба репутации и имиджу компании, вытекающую из ненадлежащего поведения недобросовестных сотрудников, упущений в сфере контроля качества продукции, корпоративных конфликтов, аффилированности членов органов управления компании, действующих исходя из личных интересов (нефтегазовая промышленность и электроэнергетика, фармацевтическая промышленность, предприятия банковского сектора и компании, управляющие активами);

- актуализацию задачи повышения технологического потенциала компаний, увеличение удельного веса нематериальных активов в стоимости бизнеса, необходимость инвестирования значительных средств в инновации (автомобильное производство, топливно-энергетическая отрасль).

Также следует отметить появление относительно новых факторов рисков, прямо проистекающих из нестабильности и неопределенности текущей экономической ситуации. Это энергетический и экологический кризисы, недостаточно высокий уровень развития культуры инноваций и ускорения процессов внедрения технологически улучшенных и новых продуктов и услуг, опасность разрушения сложившихся цепочек поставок, все возрастающая вероятность нарушения прав интеллектуальной собственности, старение населения и тенденции урбанизации, формирующие новые условия конкуренции на рынке страховых услуг, услуг по управлению активами, снижение эффективности моделей управления, зарекомендовавших себя в прошедшие периоды и др.

В российской практике управления рисками имели место ситуации, когда компании, внедряющие систему управления рисками по причине внешних обстоятельств (необходимости выхода на рынок внешних заимствований, получения корпоративного, кредитного, страхового рейтинга), после предъявления внешним стейкхолдерам доказательств наличия основных элементов данной системы (стандартов и процедур управления рисками) прерывали процесс ее внедрения. В то же время компании, лидирующие в своих отраслях, рассматривают управление рисками как важнейший элемент бизнес-практики, выходящий за рамки осуществления функций внутреннего контроля и обеспечения соответствия законодательным требованиям. В результате им удается сохранить имеющиеся и создать дополнительные конкурентные преимущества в условиях экономического и финансового кризиса. Построение и внедрение действенной системы управления рисками должно базироваться на формировании стратегического видения существующих и потенциальных рисков и выведении функций по управлению рисками на уровень приоритетных сфер ответственности совета директоров.

**А.А. Кравец**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Одним из приоритетов современной государственной политики является сохранение и укрепление здоровья населения на основе формирования здорового образа жизни и повышения доступности и качества медицинской помощи. Эффективное функционирование системы здравоохранения РФ определяется основными системообразующими факторами:

- совершенствованием организационной системы, позволяющей обеспечить формирование здорового образа жизни и оказание качественной бесплатной медицинской помощи всем гражданам Российской Федерации (в рамках государственных гарантий);

- развитием инфраструктуры и ресурсного обеспечения здравоохранения, включающего финансовое, материально-техническое и технологическое оснащение лечебно-профилактических учреждений на основе инновационных подходов и принципа стандартизации;

- наличием достаточного количества подготовленных медицинских кадров, способных решать задачи, поставленные перед здравоохранением Российской Федерации.

Указанные факторы следует рассматривать как взаимозависимые и взаимоопределяющие, следовательно, модернизация здравоохранения требует гармоничного развития каждого из них как подсистемы и системы здравоохранения в целом. Концепция развития здравоохранения в Российской Федерации до 2020 г. базируется на комплексном анализе состояния здравоохранения в РФ и определяет основные цели, задачи и способы его совершенствования на основе применения системного подхода.

Концепция разработана в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, общепризнанными принципами и нормами международного права в области здравоохранения и с учетом отечественного и зарубежного опыта. Основные положения, регламентирующие здравоохранение РФ: "Основы законодательства РФ об охране здоровья граждан", "О медицинском страховании граждан в РФ", "О защите прав потребителей", "О сертификации продукции и услуг", "Об обеспечении единства измерений" и т.д.

Концепция развития здравоохранения и медицинской науки РФ учитывает специфику отрасли и в качестве основной цели определяет повышение качества профилактических и лечебно-диагностических мероприятий, сохранение и улучшение здоровья граждан.

Основные задачи сформулированы следующим образом:

- обеспечение реализации законов в области охраны здоровья граждан и Концепции развития здравоохранения и медицинской науки РФ;

- создание единой системы оценки качества и экономических характеристик медицинских услуг;

- установление требований к условиям оказания медицинской помощи, эффективности, безопасности;

- совместимости и взаимозаменяемости процессов, оборудования, инструментов, материалов, медикаментов и т.п.;

- установление единых требований к подготовке, аттестации и сертификации специалистов;

- обеспечение контроля за соблюдением нормативных документов;

- содействие обеспечению национальной безопасности страны.

Основные объекты управленческого воздействия:

- организационные технологии;

- медицинские услуги и технологии их оказания;

- качество медицинских услуг;



- квалификация медицинского, фармацевтического и вспомогательного персонала;
- учетно-отчетная документация;
- информационные технологии;
- экономические аспекты здравоохранения.

Современная ситуация в здравоохранении предполагает проведение глубоких преобразований в области управления кадровым потенциалом отрасли. Целью реформирования является подготовка и переподготовка специалистов, обладающих современными знаниями и способных обеспечить экономическую и клиническую эффективность применяемых высоких медицинских технологий и новых методов профилактики, диагностики и лечения, достижение оптимального соотношения численности врачей и среднего медицинского персонала, а также устранение диспропорций в кадровом обеспечении всех уровней системы здравоохранения.

Организационное обучение должно быть согласовано с образовательной политикой в системе непрерывного профессионального образования и направлено на стимулирование мотивации медицинских работников к повышению профессиональной квалификации. Основными критериями эффективности медицинского образования и системы стимулирования медицинских кадров являются качество оказываемой медицинской помощи и удовлетворенность пациента.

Еще одним важным аспектом развития системы оказания медицинской помощи населению и залогом повышения ее эффективности является создание условий для мотивированного труда медицинского персонала. Механизмом регулирования может стать система профессионального самоуправления и корпоративной ответственности в коллективе каждого лечебно-профилактического учреждения.

Внедрение врачебного самоуправления позволит регулировать медицинскую деятельность каждого сотрудника и медицинского коллектива в целом, гибко используя экономические и морально-нравственные рычаги. Важными компонентами развития системы врачебного самоуправления являются:

- формирование системы корпоративной ответственности за качество оказываемой медицинской помощи;
- рейтинговая оценка результатов работы каждого члена медицинского коллектива в зависимости от эффективности и результативности его работы;
- корпоративное распределение финансовых средств за оказанные медицинские услуги и переход на новые формы оплаты труда;
- формирование системы персональных допусков к видам медицинской деятельности в зависимости от уровня их сложности;
- повышение мотивации медицинских работников к непрерывному профессиональному образованию и приобретению допусков к новым видам медицинской деятельности в рамках основной специальности или смежных областей медицины.

Для определения персонального вклада каждого медицинского работника в результат работы медицинского учреждения необходимо обновление классификации всех видов медицинской помощи ранжированной по медицинским специальностям, уровню сложности и технологичности, требуемой квалификации медицинского работника.

Внедрение принципов самоуправления и корпоративной ответственности позволит эффективно использовать материальное и моральное стимулирование в повышении мотивации каждого члена медицинской коллектива к непрерывному профессиональному совершенствованию, что приведет к значительному повышению качества персональной работы и результатов деятельности всего лечебно-профилактического учреждения.

**Д.М. Кучерявенко**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **КАЧЕСТВО И ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА**

В экономической литературе дана интересная трактовка экономического роста, предложенная А.И. Анчишкиным, который пишет: "Экономический рост означает прежде всего увеличение производственных ресурсов, расширение масштабов производства, рост выпуска продукции и ее потоков, идущих как на текущее производственное потребление, так и на пополнение производственных и производственных ресурсов". В определении А.И. Анчишкина, как нам представляется, отсутствует лишь один момент - качество.

Правда, при рассмотрении проблем экономического роста автор значительное место уделяет вопросам динамики эффективности факторов роста, но этим, на наш взгляд, нельзя ограничивать качественный аспект. Не менее важно и качество результатов экономического роста, а не только увеличение выпуска продукции.

Это обстоятельство приобретает особое значение в условиях научно-технической революции, когда общество во все большей степени выдвигает на первый план повышение качественных показателей орудий и предметов труда, а также предметов потребления, их структуры, создание условий для всестороннего развития личности. Поэтому в понятие экономического роста следует включать не только увеличение производственных ресурсов и рост выпуска продукции, но и повышение их качества, эффективность средств производства, рост потребительского эффекта.

Говоря о качестве экономического роста в широком смысле слова, необходимо специально выделить динамичность, под которой мы понимаем способность экономического роста мобильно откликаться на постоянно меняющиеся производственные и производственные потребности общества, а также способность максимально их удовлетворять. Поэтому понятие "качество экономического роста" в экономической теории все больше связывается с усилением его социальной направленности.

Следует отметить, что между темпами экономического роста, с одной стороны, и повышением качества - с другой, существует определенное противоречие. Высокие темпы могут достигаться за счет ухудшения качества роста. Например, повышение продолжительности рабочего дня или увеличение интенсивности труда, ведущие к росту трудозатрат и тем самым способствующие увеличению темпов экономиче-

ского роста, на качестве экономического роста будут сказываться негативно вследствие сокращения свободного времени. Напротив, низкие и даже отрицательные темпы роста могут сопровождаться повышением потребительской удовлетворенности в результате выпуска более качественной продукции. Поэтому многие экономисты считают, что наиболее предпочтительны невысокие (2-3% в год), но устойчивые темпы экономического роста.

Какие факторы способны обеспечить экономический рост? Ясно, что факторами экономического роста называются те явления и процессы, которые определяют масштабы увеличения реального объема производства, возможности повышения его эффективности и качества роста.

К факторам экономического роста традиционно принято относить: природные ресурсы, их количество и качество; трудовые ресурсы (население), их количество и качество; производственные фонды (ресурсы капитала), эффективность их использования; технологию; производительность труда; научно-технический прогресс; отраслевую структуру и размещение производства и др. Но природные ресурсы - отнюдь не ведущий фактор экономического роста: их можно импортировать. Главное - их эффективное использование.

Рост населения, а с некоторым лагом и трудовых ресурсов, традиционно рассматривается как фактор, стимулирующий экономическое развитие. Чем больше рабочих рук, тем больше производственные возможности страны и тем шире ее внутренний рынок. Однако для развивающихся стран с их избытком рабочей силы быстрый рост населения не всегда является позитивным явлением. Эффект от роста населения зависит от способности экономической системы создать рабочие места для новых работников. Эта способность часто увязана с темпами накопления капитала и развитием таких факторов производства, как предпринимательская инициатива и квалификация менеджеров.

Далее - ухудшение здоровья населения. Возрастает заболеваемость туберкулезом (болезнь бедных), остается высокой и растет абсолютно заболеваемость алкоголизмом, психическими расстройствами, злокачественными новообразованиями. Распространяются венерические болезни, уже дает о себе знать СПИД.

Ухудшается питание населения за счет продолжающегося уменьшения потребления мяса и мясопродуктов, молока и молочных продуктов, яиц и даже картофеля. Потребление фруктов и ягод сведено к минимуму, зато растет потребление хлебных продуктов.

Трудовые ресурсы, люди обладающие способностью к труду, на нынешний день не могут быть определяющим фактором экономического роста.

Накопление капитала имеет место, когда часть текущего дохода сберегается и инвестируется с целью увеличения будущих доходов. Новые фабрики, оборудование и материалы - все это увеличивает запас физического капитала, которым располагает страна. Помимо этих прямых инвестиций в производство, существуют еще вложения в социальную и экономическую инфраструктуру - дороги, энергетику, коммунальное хозяйство и транспорт. Такие инвестиции сопутствуют производственным, обеспечивая общие условия для хозяйственной деятельности.

Существуют и иные способы увеличения производственных возможностей страны. Инвестиции в человеческий капитал повышают качество рабочей силы и часто способны дать больший производственный эффект, чем рост занятых. Эффективность всех форм образования, в свою очередь, возрастает при соответствующих инвестициях в их материальную базу - оборудование, здания, материалы (книги, персональные компьютеры, учебные и научные приборы и т.д.).

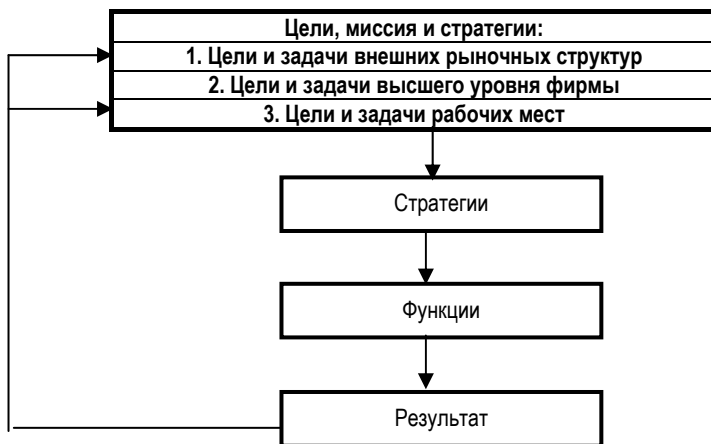
Перечисленные выше формы инвестиций относятся к процессу накопления капитала. Этот процесс может вести как к приросту наличных ресурсов (например, через вовлечение в оборот ранее не использовавшихся земель), так и к повышению качества уже применяемых ресурсов (например, ирригация, химизация и т.п.). Главная отличительная черта накопления капитала - выбор между сегодняшним и завтрашним потреблением, то есть необходимость в чем-то ограничить себя сейчас, чтобы получить больше в будущем.

**О.Г. Макаренко**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ СТАДИИ В УПРАВЛЕНИИ**

Целевая стадия есть выявление и обоснование структуры целей, их разработка и распределение по уровням и субъектам управления. По своей сути, цель есть желаемое конечное состояние фирмы, на которое направлена хозяйственная и коммерческая деятельность. Процесс формирования целей лежит в основе всей управленческой деятельности, так как определяет стратегии фирмы и комплекс управленческих функций (рис. 1).



**Рис. 1. Схема формирования целей**

При формировании целевой стадии различают:

1. Траекторные цели качественного характера, которые всегда определяют основные концептуальные направления поведения.

2. Точечные цели, которые характеризуют конкретные определенные задания в количественном выражении. Они называются задачами.

Цели определяют конечное состояние фирмы, на которое направлена производительно-хозяйственная деятельность.

Цели деятельности предприятия разветвляются по уровням. По своему характеру цели подразделяются:

1) стратегические - носят траекторный характер, т.е. имеют множество траекторий достижения;

2) тактические - они определяют целевую направленность структурных подразделений и функциональных служб. Они определяют начальную стадию процессов управления и лежат в основе разработки комплекса функций для каждого специалиста;

3) оперативные - определяют содержание деятельности функциональных подразделений и производственных звеньев. Они являются предметом управленческих решений.

На основе трех целей организуется управление по целям, и разрабатываются сценарии по решению конкретных задач. Три цели являются точечными целями или конкретными задачами, которые определяют виды деятельности работников, их обязанности и ответственность. Таким образом, цели распределяются по уровням управления, образуя целевые установки.

Формирование осуществляется на основе следующих принципов:

1) специализации - определяет стратегическую цель и миссию фирмы;

2) временной - задается на какой-то период времени;

3) социальной защищенности работников и фирмы - цели должны соответствовать социальным нормам;

4) информационной обеспеченности;

5) материальной заинтересованности коллектива - достижение данной цели;

6) иерархия цели - распределение по уровням системы управления;

7) рациональность и современность;

8) структуризации, т.е. дифференциация по структуре, звеньями, работниками;

9) энергичность (целостность) целей;

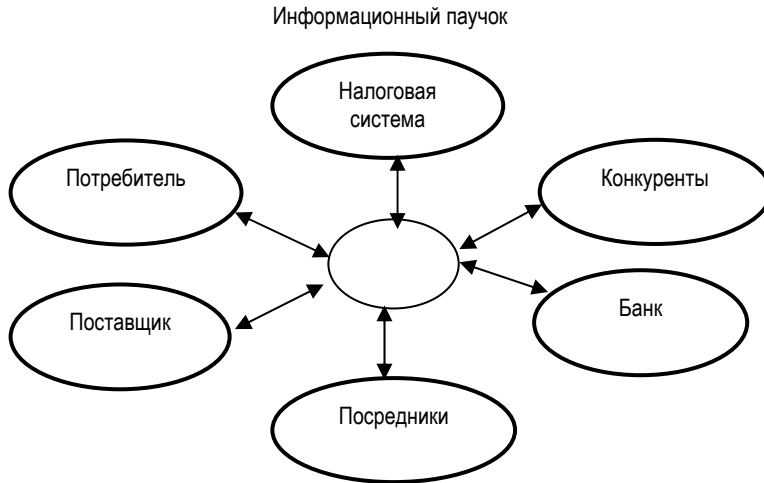
10) правовое обеспечение реализации.

Для формирования целей применяются специальные методы и технологии. Стратегическая цель - это условие обеспечение и выживания и развития фирмы на основе стратегической ориентации фирмы в рынке и выпуска конкурентоспособной продукции, исходя из потребностей рынка и потенциальных возможностей фирмы. В настоящее время методы и технологии работы с целями значительно усовершенствовались, для определения внешних целей фирмы применяется метод "луковица цели". Он предполагает определение комплекса целей, которые определяются внешними структурами рынка. *Луковица целей*, с помощью которой устанавливаются цели внешних рыночных структур и цели деятельности фирмы на высшем уровне руководства. Первый слой составляют цели косвенного воздействия, второй - цели

прямого воздействия, третий - цели, которые устанавливаются для фирмы в соответствии с рыночными структурами.

I уровень - цели внешних рыночных структур, с которыми мы постоянно взаимодействуем. Для их разработки необходимо построить коммуникационную схему связей фирмы с расшифровкой целей и задач каждой рыночной структуры.

II этап (уровень). Устанавливаются конкретные цели, деятельности и специализации фирмы (рис. 2).



**Рис. 2. Формирование коммуникаций с внешними структурами фирмы**

III этап (уровень). Разработка внутрифирменных целей фирмы.

Таким образом, луковица целей позволяет получить полную информацию о выполненных целях и задачах по отношению к внешним рыночным структурам, на основе чего разрабатываются стратегии организационного поведения фирмы. Полученная информация позволяет учитывать динамику состояний внешних рыночных структур и, принимая стратегические решения, учитывать ограничивающие условия, вызванные конкуренцией, изменением спроса, платежеспособности потребителей данного рынка.

Технология этого метода заключается в постепенной дифференциации внешних целей по уровням управления фирмой.

Для разработки "луковицы целей" надо установить, какие задачи надо решить, и с какими организовать коммуникации. Таким образом, составляется перечень решаемых фирмой задач, в результате анализа "луковицы целей" определяется численность и специализация работников системы управления фирмой.

Для повышения эффективности работы с целями каждая фирма осуществляет управление по целям, в этом случае тактические распределяются на целевые установки методом "дерева целей".

Представляет собой распределение базовых, тактических целей на составляющие оперативные цели и задачи. Поскольку цели обычно достигаются в резуль-

тате совместной деятельности людей, они должны быть этими людьми признаваемы в качестве своих личных целей, условием чего является их известность, понятность, близость большинству членов организации. Цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения и вознаграждать людей. Наконец, цели должны быть взаимно совместимыми, поддерживать друг друга, не ориентировать членов организации на конфронтацию между собой. Теперь о классификации целей организации. Прежде всего, цели можно рассматривать с точки зрения того, кем они поставлены, т.е. по источникам. Одни цели задаются извне, скажем, руководство фирмы определяет их для отдельного подразделения. Такие внешние цели обычно учитывают потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация или подразделение функционируют, например, в количестве покупателей, жителей данной местности и пр.

Внутренние цели - это цели самого коллектива, ориентирующиеся на удовлетворение его потребностей. Они часто имеют неофициальный характер и формируются либо как равнодействующие, либо как совпадающая часть индивидуальных целей его участников.

По *степени важности* цели разделяются на стратегические и тактические, а исходя из периода времени, необходимого для реализации, цели подразделяют на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

По *содержанию* цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные. Примером технологических целей можно считать компьютеризацию фирмы; экономических - достижение ими финансовой устойчивости; социальных - создание благоприятных условий труда и т.п.

Цели могут иметь *различную направленность*: на получение заданного результата, например, выпуск определенного объема продукции; на осуществление той или иной деятельности, например, постоянное совершенствование технологии; на достижение того или иного состояния объекта управления - приобретение работником новой профессии.

По *форме выражения* можно говорить о целях, характеризующих количественными показателями и описываемых качественно. В первом случае речь идет, например, о производстве продукции в рублях, тоннах, штуках; во втором - о достижении благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя.

С точки зрения особенности взаимодействия цели могут быть безразличными по отношению друг к другу (индифферентными), конкурирующими, дополняющими (комплементарными), исключающими друг друга (антагонистическими), совпадающими (идентичными).

Наконец, цели необходимо рассматривать по *уровням управления*. Здесь выделяются миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Общие *стратегические цели* (их обычно бывает от 4 до 6) отражают важнейшие направления деятельности организации в целом. Такие цели могут быть *интегральными* и *функциональными*.

Первые связаны, например, с достижением ее устойчивости, обеспечением необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выходом на внешние рынки и т.п.

Вторые - с отдельными конкретными сторонами работы организации - финансами, маркетингом, планированием и т.п.

*Специфические цели* разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации им общих целей. Обычно они охватывают уже средне- и краткосрочные периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, составляя основу планов. Поскольку специфические цели не только конкретизируют общие, но и отражают интересы относительно самостоятельных подразделений, они неизбежно вступают в определенные противоречия друг с другом. В связи с этим возникает необходимость их координации в интересах достижения максимума общеорганизационных результатов.

Процесс постановки целей состоит из двух этапов: определения миссии и на базе собственно ее цели. В зависимости от особенностей организации это может происходить централизованно или децентрализованно.

Общие для всех цели формирует высшее руководство организации. Но для низших уровней управления они оказываются навязанными, что может породить сопротивление исполнителей при их реализации.

Достижение целей организации требует определенной производственной и управленческой деятельности сотрудников организации, т.е. совокупности целенаправленных функциональных действий. Если в результате полностью или частично достигаются поставленные цели, деятельность считается эффективной. Количественно эффективность характеризуется степенью достижения целей, например, процентом выполнения плана по производству или реализации продукции.

От эффективности деятельности необходимо отличать ее выгодность и экономичность. Первая заключается в получении в процессе достижения цели определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает "цену", которую за этот результат пришлось заплатить. Для этого его необходимо соотнести с величиной затрат. Чем в большей степени результат превышает затраты, тем экономичнее деятельность (здесь нужно помнить, что в экономической теории, в отличие от менеджмента, в данном случае принято использовать термин "эффективность"). В то же время между экономичностью и эффективностью (в управленческом смысле) нет однозначного соответствия. Высокоэкономичная деятельность может быть малоэффективной с точки зрения достижения самой цели, уводя от нее в сторону. Эффективная же - не экономична, если цель будет достигаться слишком дорогой ценой. На практике между двумя этими подходами всегда должен достигаться определенный компромисс, в основе которого оптимальное для данных условий соотношение эффективности и экономичности. Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными в процессе достижения цели результатами и связанными с этим затратами называется экономизацией деятельности. Экономизация достигается несколькими способами: снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при меньшем росте затрат; увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант); уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат. Таким образом, экономизация деятель-



ности далеко не всегда связана с увеличением ее выгодности, поскольку абсолютный результат при этом может даже сокращаться. Поэтому выгодность может приниматься во внимание только при оценке достижения данной цели вне связи с другими.

Эффективная деятельность по достижению цели характеризуется такими признаками, как результативность, простота и рациональность технологии и организации, точность, надежность всех элементов (оборудования, материалов, работников), высокое качество, соответствие целям организации.

Для эффективного достижения целей организации требуется:

1) заблаговременное создание для этого всех необходимых условий. Речь может идти о предпочтительных позициях в соответствующих областях деятельности, предотвращении или ослаблении влияния неблагоприятных обстоятельств, особенно тех, воздействие которых может иметь необратимые последствия;

2) своевременность действий. Она требует выбора наиболее удачного момента для их начала, оптимальной последовательности, предотвращения неоправданных перерывов и потери времени. Важность этого в условиях непрерывного усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить, ибо не зря говорят "кто не успел - тот опоздал";

3) наличие свободы маневра, которая позволяет избежать попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала или продолжения действий. Свобода маневра для организации обеспечивается постоянной готовностью к нему руководства и персонала, поиском резервов, созданием условий для полного использования предоставляющихся возможностей;

4) максимальная автоматизация и компьютеризация производственных и управленческих процессов. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие способности и возможности;

5) сегодня специализация дополняется расширением круга трудовых функций, которые каждый выполняет на своем рабочем месте, овладением новыми смежными и самостоятельными профессиями;

6) благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

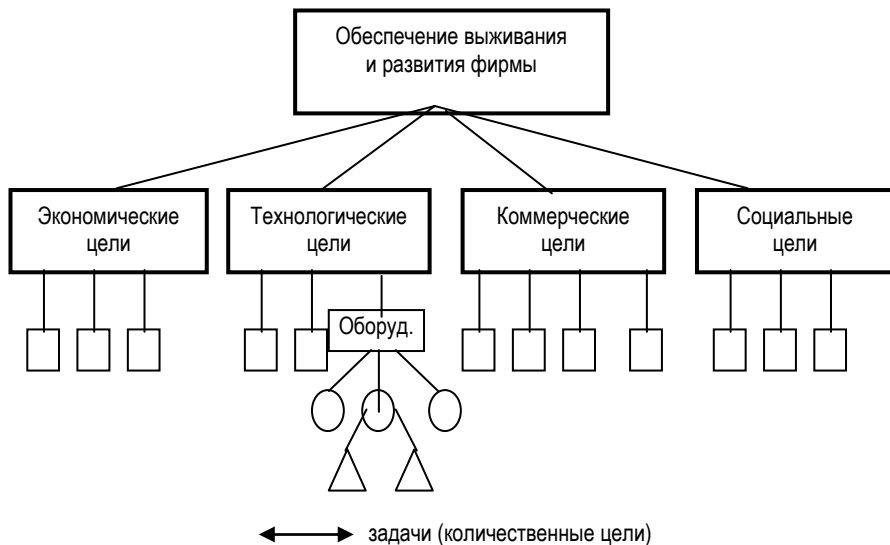
Для распределения и разработки внутрифирменных целей применяется метод "Дерево целей"

*Дерево целей* позволяет распределять цели внутри фирмы на основе выделения главной цели. Этот метод позволяет перейти от траекторной цели к задачам (рис. 3).

На крупных предприятиях следует формировать следующие целевые блоки:

1. Интегральная цель фирмы, которая должна отражать миссию и обеспечивать развитие формы на основе эффективного управления производства конкурентоспособной продукции исходя из потребностей рынка и рационального использования ресурсов.

2. Цели производственно-технического блока. Организация и управление процессом производства в объеме и ассортименте, установленных внутрифирменным бизнес-планом исходя из потребностей рынка при условии рационального использования ресурсов.



**Рис. 3. Схема метода "дерево целей"**

3. Финансово-экономические цели. Организация и управление финансово-экономической деятельностью фирмы на основе результативного использования ресурсов. Выделяют цели второго уровня: управление финансами, ценными бумагами, дивидендами, ценообразованием, эффективностью производства, инвестициями, себестоимостью и рентабельностью, организацией бухгалтерского учета и отчетности, риском и страхованием, бизнес планированием.

4. Цели маркетинга и коммерции. Организация и управление маркетинговой и коммерческой деятельностью. Обеспечивает стратегическую ориентацию и развитие фирмы в условиях неопределенности и риска.

5. Организационно-административные цели. Организация и управление административной и социально-бытовой деятельностью в условиях динамической адаптации системы управления.

Весь комплекс управленческих целей можно представить следующим образом:

1. *Экономические цели:*

- например, себестоимость продукции;
- рентабельность;
- эффективность;
- прибыль;
- издержки: производственные, транзакционные;
- ассортимент и др.

2. *Оргуправленческие цели:*

- управление рынком;
- управление информацией;
- управление персоналом;

- управление ресурсами;
- управление конкуренцией;
- антикризисное управление.

### 3. Производственно-технические цели:

- цели организации по подготовке производства;
- цели организации производства;
- организация инфраструктуры;
- цели управления инноватикой;
- цели технического обеспечения.

### 4. Маркетингово-коммерческие цели:

- маркетинговые исследования;
- цели внутрифирменного маркетинга;
- цели управления рекламой;
- цели товародвижения;
- цели управления сбытом;
- управление конкуренцией;
- цели управления ценовой политикой.

Алгоритм разработки целевой стадии предлагается на рис. 4.

В современных условиях применяются следующие технологии разработки целевых установок.

Для решения поставленных целей и задач разрабатываются функциональные матрицы. Таким образом, формируются функции управления и составляются управленческие подразделения по численности и трудоемкости.

Для работы с целями нужно выполнить три этапа:

#### 1. Разработка внешних целей:

- формирование траекторных целевых установок, определенных внешними субъектами рынка;

- разработка внешних коммуникаций для определения;
- формирование "луковицы целей";
- разработка стратегических целей;
- разработка миссии фирмы.

#### 2. Разработка рабочих целей:

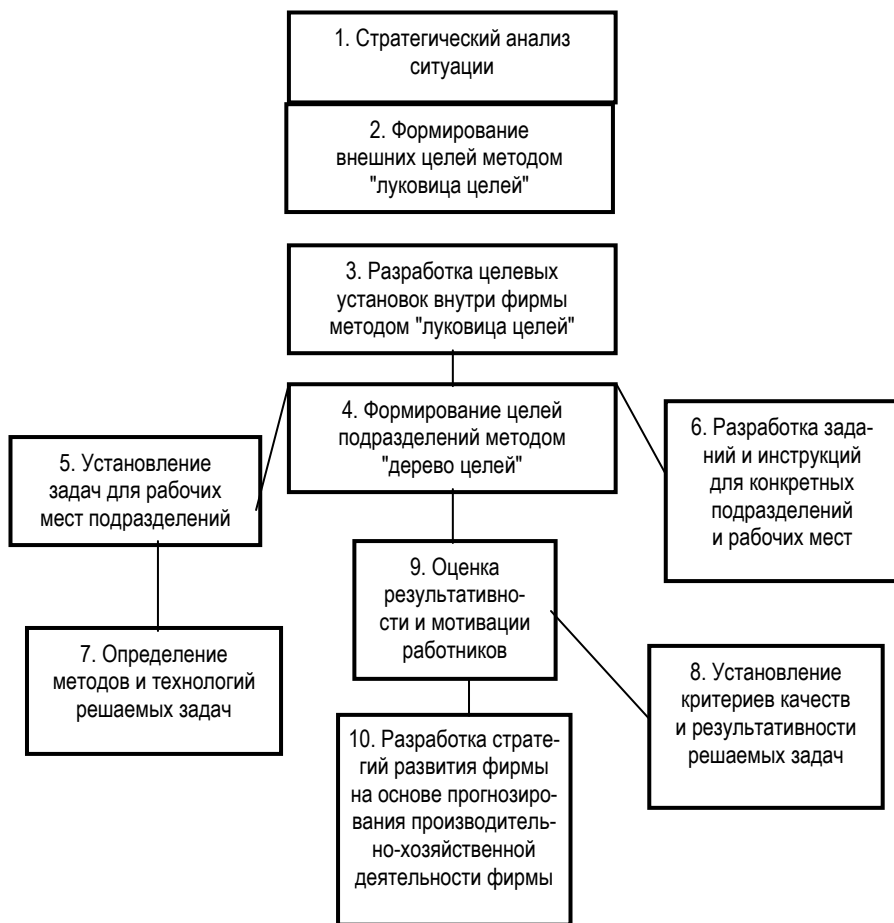
- определение тактических целей для субъектных подразделений;

- разработка тактических целей методом "дерево целей" для субъектных подразделений;

- ранжирование тактических целей по важности и сложности;
- разработка комплекса задач для субъектных подразделений.

#### 3. Разработка целевых заданий и планов для рабочих мест:

- установление должностных обязанностей и ответственности работников;
- определение уровня мотивации;
- определение трудоемкости решаемых задач;
- определение методов и технологии решаемых задач;
- определение техники, технических средств для решения поставленных задач.



**Рис. 4. Алгоритм разработки системы целей организации**

В основе распределения целей лежат следующие принципы:

- специализация;
- временной аспект;
- уровень информационной обеспеченности;
- иерархия системы;
- эмерджентность системы.

*Техника работы с целями.* В зависимости от уровня управления, разработка целевой стадии имеет различную сложность. Большое значение в реализации и эффективности целей имеет правильное использование техники и технологии выдачи задания и его разъяснения. Важное место занимает мотивация, возможность использования своего творческого потенциала и т.д. Наиболее эффективной является следующая техника:

## -УСТАНОВКА- -ОЖИДАНИЕ- -ВНИМАНИЕ-

Согласно данной технике руководитель должен соблюдать три этапа:

1. Разъяснение и постановка целей, значимость, место выполнения заданий. Установки можно подкрепить письменным заданием, приказом, распоряжением. Во время установки можно рекомендовать пути и методы решения.

2. Менеджер должен создавать атмосферу ожидания хорошего результата, создавать дух команды победительницы и указывать на свободу выбора методов и способов решения задач. Таким образом, представляется возможность проявить свои творческие знания, творческие способности и активность.

3. Указывает, что исполнитель находится под постоянным вниманием в ходе исполнения задания. Руководитель напоминает о важности задания, большой выгоде для фирмы. Этим он подчеркивает внимание к исполнителю, к значимости решаемого вопроса, повышая его ответственность.

Целевая стадия является основной для успешного выполнения стратегического плана и реализации стратегии развития.

**О.М. Назаров**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **РОТАЦИИ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА БАНКОВСКИХ СТРУКТУР**

В современных условиях персонал рассматривается как основной фактор конкурентоспособности и развития банковских структур, в значительной степени определяющий успех всей их деятельности и представляет собой один из ключевых ресурсов, которым необходимо грамотно управлять, создавать условия для его развития, инвестировать необходимые средства.

Важным направлением деятельности банка в современных условиях является обучение и развитие персонала. Сюда включаются обучение, необходимое для поддержания на требуемом уровне квалификации персонала банка, адаптация работников (как новых, так и переходящих на другую должность) и работа с кадровым резервом.

Ротации как перемещения в Волго-Камском банке (ВКБ) существуют в трех направлениях. Вертикальная ротация снизу вверх - это карьерный рост, должностное перемещение, которое является основным мотиватором для значительной части персонала.

Ротации сверху вниз - это та ситуация, когда линейному менеджеру или менеджеру по персоналу, иногда психологу необходимо убедить человека, занимающего высокий организационный статус, в том, что время его пребывания в должности закончилось.

Ротации горизонтальные не позволяют воспринимать работу как рутину, используются когда сотрудник не чувствует в себе лидерских устремлений, не хочет быть менеджером, которому подчиняются другие, но он хороший специалист, обладает высокой лояльностью, хотя не очень любит принимать решения и отвечать за них.

Ротации, особенно горизонтальные, широко распространены во всех банках, в том числе в ВКБ. Молодые перспективные сотрудники за 6-12 месяцев могут сменить до 3-4 рабочих мест. Связано это с тем, что руководство пользуется в основном внутренними источниками набора. Сотрудники банка достаточно компетентны и образованны, а недостаточное качественное предложение на внешнем рынке труда оправдывает закрытую кадровую политику руководства.

Аттестация позволяет оценить состояние персонала, подвести итоги работы с кадрами за год, сформулировать задачи развития персонала на перспективу. Некоторые западные банки практикуют аттестацию персонала раз в полгода, а отдельных сотрудников - через 3 месяца, в частности, после прохождения испытательного срока, перевода на другую должность или при существенных изменениях должностных обязанностей.

Результаты аттестации являются критериями правильности выбора методов обучения и развития, принятых на определенном этапе в отношении конкретного работника, позволяют оптимизировать персонализированную структуру замещения рабочих мест за счет горизонтальных и вертикальных перемещений работников. Принципиально важно, чтобы положение об аттестации сотрудников было утверждено высшим руководством банка.

На период аттестации в ВКБ создается аттестационная комиссия, в состав которой входят представители правления, службы экономической защиты, кредитного отдела и внешний эксперт. Комиссия оценивает фактические параметры профессиональных и основных личностных качеств работника, делает заключение об их фактическом состоянии и дает рекомендации в отношении программ и методов развития потенциала сотрудника.

С результатами аттестации под роспись знакомят каждого сотрудника и проводят с ним беседу, в ходе которой обсуждаются недостатки и успехи его деятельности. Аттестуемый вправе высказать свое мнение о результатах аттестации и зафиксировать его в анкете или оценочном листе.

Банк реализует взвешенную кадровую политику, характеризующуюся следующими признаками:

- не допускается текучесть кадров заметно превышающей ее естественный уровень;
- поддерживается естественное соотношение между опытными и молодыми сотрудниками;
- банком в целом и его подразделениями руководят специалисты не моложе 30-35 лет;
- руководство банком и его основными подразделениями поручается специалистам, имеющим, как правило, высшее финансово-банковское, экономическое или экономико-юридическое образование, полученное в российских вузах с известными научно-педагогическими школами и опытом подготовки кадров для финансово-кредитных организаций.

Планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов составляют основное содержание управления персоналом на основе управления компетенцией и с этой точки зрения рассматриваются

аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Но сотрудники характеризуются сложным комплексом индивидуальных качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль и их реализация в рамках организации позволяет сформировать высокомотивированную компетентную команду, реализующую цели развития банка.

**Е.А. Никифорова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ СУБЪЕКТОВ ЭНЕРГОСИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ ЕЕ РЕОРГАНИЗАЦИИ**

Происходящие преобразования в отечественной электроэнергетике затрагивают не только изменение ее организационной структуры и системы государственного регулирования отрасли, но и закладывают новую модель экономических отношений между субъектами электроэнергетики.

Внедрение конкурентных отношений в российскую электроэнергетику требует радикального изменения методов и моделей стратегического и оперативного управления в компаниях - участниках рынка электроэнергии, и в первую очередь это связано с необходимостью принятия решений в постоянно изменяющихся рыночных условиях. По словам Премьер-министра РФ Владимира Путина "нельзя допустить потери управления в электроэнергетике после ликвидации РАО "ЕЭС России", для этого предстоит выстроить эффективную систему взаимодействия всех участников энергорынка"<sup>1</sup>.

В зависимости от уровня развития конкуренции на рынке электроэнергии, принято различать четыре основные модели организации системы взаимодействия участников энергорынка. Каждая из известных моделей организации экономических отношений в электроэнергетике имеет свои плюсы и минусы, и однозначно сделать вывод о приемлемости той или иной модели для электроэнергетической системы России нельзя.

Рассматривая модель регулируемой естественной монополии, следует отметить, что основной характеристикой данной модели является полное отсутствие конкуренции. Производители электроэнергии не конкурируют между собой, поскольку существует одно вертикально-интегрированное предприятие, как правило, регионального или межрегионального масштаба. Благодаря положительному эффекту масштаба производства, данное предприятие может снабжать потребителей с меньшими издержками, чем две или большее число компаний. В отсутствие свободного рынка, цены оторваны от спроса и предложения и формируются директивно. В результате у предприятий энергетики снижаются стимулы к повышению эффективности: ведь им в утвержденных тарифах компенсируют все затраты, вне зависимости от эффективности работы. Реформируемые электроэнергетические предприятия РАО "ЕЭС России" являлись вертикально-интегрированными монополиями.

---

<sup>1</sup> См.: <http://top.rbc.ru/economics/18/06/2008>.

Модель "единственный покупатель", предполагает существование на рынке одного покупателя (закупочное агентство), который выбирает одного из ряда конкурирующих между собой производителей электроэнергии. Такой покупатель имеет монополию на передающие сети и продажу электроэнергии конечным потребителям. Таким образом, построение рынка отрасли электроэнергетики на основе модели "единственный покупатель", с одной стороны, позволяет реализовать основную часть возможного эффекта от конкуренции, а с другой - постепенно приводит к снижению издержек производства и цен (тарифов) у конечных потребителей электроэнергии, по сравнению с регулируемой монополией. В данной модели вводится конкуренция в производстве электроэнергии. Вместе с тем модель позволяет избежать ряда затрат, таких как стоимости ведения оптового рынка и доступа к передающей сети (присущих более дерегулированным системам), увеличения стоимости капитала из-за повышения технологического риска.

Третья модель конкуренции на оптовом рынке предусматривает ситуации, когда покупатели электроэнергии (распределительно-сбытовые компании), занимающиеся розничной торговлей, покупают электроэнергию непосредственно от производителей и доставляют ее через передающую сеть потребителям. Эта модель предполагает свободный доступ к передающим сетям, конкуренцию на оптовом рынке и отсутствие ее на розничном рынке. То есть конкуренция может расширяться так, что все производители могут продавать электроэнергию многим потребителям. Выгоды от конкуренции в производстве электроэнергии повышаются за счет возложения на производителей электроэнергии рыночного и технологического риска, что с одной стороны позволяет владельцам электростанций эффективнее использовать и инвестиции, но с другой стороны повышается риск увеличения стоимости капитала. Оптовая конкуренция также увеличивает стоимость осуществления сделок, требуя рыночных отношений и сетевых соглашений. Эта модель ограничивает возможности правительства руководить выбором новых технологий по производству электроэнергии, кроме как путем непосредственных субсидий и директив.

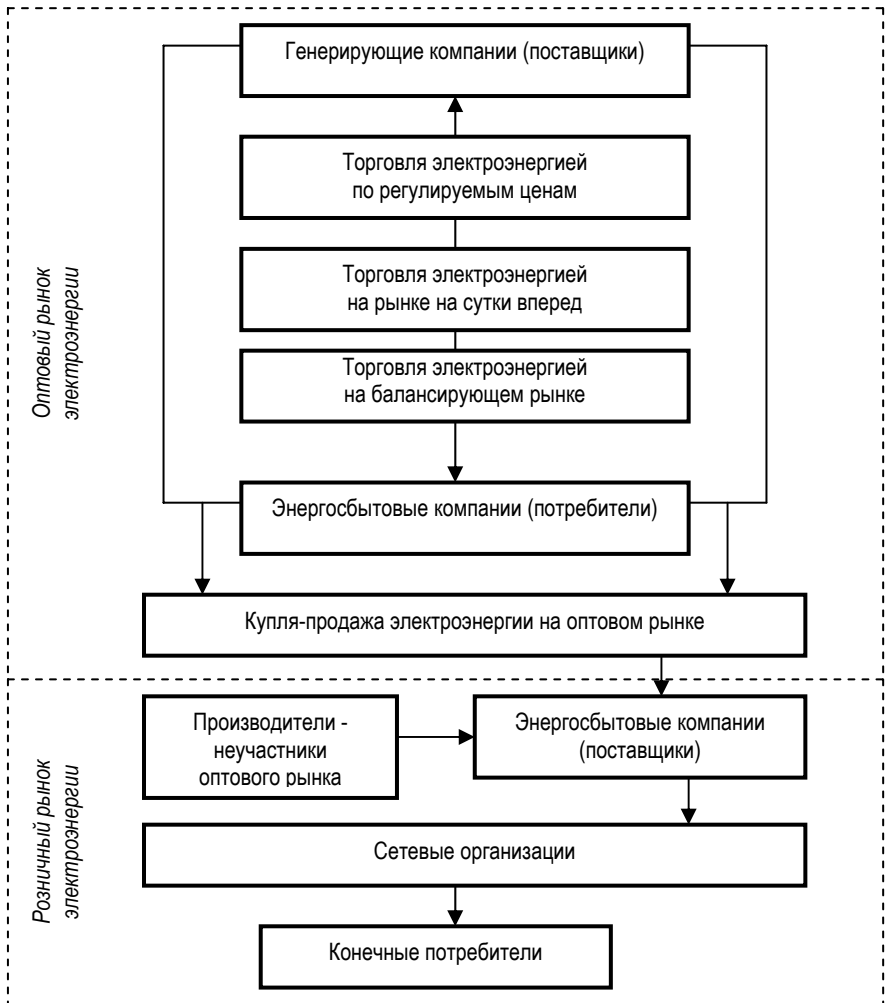
Наличие конкуренции на оптовом и розничном рынках предполагает модель "свободный рынок", где конкурируют друг с другом как производители, так и потребители электроэнергии. Данная модель предполагает свободный доступ как к передающим, так и к распределительным сетям и конкуренцию на оптовом и розничном уровнях. Конкурентная модель предполагает либерализацию цен в потенциально конкурентных сферах, и сохранение ценового регулирования в сферах естественных монополий. Регулируемое ценообразование при конкурентной модели электроэнергетики существенно отличается от регулирования цен в условиях абсолютной государственной монополии в отрасли. Методики регулирования цен (тарифов) при конкурентной модели содержат ограничения для "ценового произвола", в частности учитывают конъюнктуру свободного рынка.

Указанные модели характеризуются последовательным расширением возможностей и сфер конкуренции, поэтому они могут представлять собой также этапы перехода в электроэнергетике от монополии к свободному рынку.

Целевая модель российского рынка электроэнергии, принятая правительством РФ в качестве стратегического ориентира окончания реформ, соответствует концеп-



туальной модели конкуренции на оптовом и розничном рынке или модели "свободный рынок".



**Рис. Организация оптового и розничного рынка электроэнергии**

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации "О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросу определения объемов продажи электрической энергии по свободным (нерегулируемым) ценам" от 7 апреля 2007 г. №205 устанавливается, что с 1 января 2011 г. электрическая энергия в полном объеме будет поставляться по свободным (нерегулируемым) ценам. На сегодняшний момент по регулируемым ценам (тари-

фам) на оптовом рынке электрическая энергия поставляется в размере 70% от базового прогнозного объема электрической энергии, остальная часть электроэнергии покупается и продается по свободным ценам, определяемым либо по соглашению сторон в двусторонних договорах купли-продажи электрической энергии, либо путем конкурентного отбора ценовых заявок покупателей и поставщиков, осуществляемого за сутки до начала поставки (рынок на сутки вперед) и путем конкурентного отбора заявок поставщиков и участников с регулируемым потреблением, осуществляемого не позднее чем за час до поставки электрической энергии в целях формирования сбалансированного режима производства и потребления электрической энергии (балансирующий рынок).

Все произошедшие изменения в ценообразовании отрасли направлены на формирование системы, задача которой отражать реальную стоимость электрической энергии.

Модели оптового и розничного рынков, представленных на рисунке определяют особый статус энергосбытовых компаний, которые становятся центральной фигурой во взаимоотношениях между потребителями электроэнергии с одной стороны и сетевыми организациями, поставщиками электроэнергии и инфраструктурными организациями оптового рынка с другой стороны. В соответствии с целевой моделью рынка электроэнергии на энергосбытовые компании возложены функции по покупке электроэнергии с конкурентного оптового рынка и ее продаже на розничных рынках. При этом, предусмотрены механизмы конкуренции при покупке электрической энергии с оптового рынка, посредством диверсификации деятельности с использованием производных финансовых инструментов (форвардные соглашения, свопы, опционы, индексные деривативы), материальной ответственности за потери, вызванные срывом поставок энергии и формированием делового имиджа компании. На розничном рынке основное внимание уделяется потребителям, так как именно ради конечного потребителя осуществляется производство и передача электрической энергии. Розничные потребители, в свою очередь формируют основной финансовый поток в отрасли.

Введение конкурентных отношений на рынках электроснабжения не означает отказа от госрегулирования отношений купли-продажи энергии. Напротив, достижение экономического эффекта от конкуренции и принятие конкурентных отношений обществом возможно только при известном усилении регулирования, применении более тонких, дифференцированных, учитывающих специфику рынка методов государственного регулирования. Эффективность и конкурентоспособность вновь создаваемых предприятий электроэнергетики находится в прямой зависимости от качества современной системы управления.

Регулирование энергетики в сложившихся условиях ставит задачу трансформации сложившихся ранее в отрасли отношений подчинения в недискриминационные конкурентные отношения энергетического рынка. При этом основная задача государства заключается в создании инфраструктуры энергорынка и передаче части механизмов регулирования негосударственным субъектам, каким является Некоммерческое партнерство "Администратор торговой сети". При этом, основной задачей для государства при проведении реформы электроэнергетики является создание законченной саморегулирующейся устойчивой целевой модели при минимальном

внешнем прямом воздействии регулятора. По мнению автора, положительные результаты реформирования электроэнергетики будут возможны только при условии превращения государства в активного участника процесса реформирования отрасли. Только в этом случае будет сформирована устойчивая, динамичная среда, которая позволит развиваться всем хозяйствующим субъектам отрасли.

**О.Е. Обидина**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Современное промышленное предприятие функционирует в тесной зависимости с внешней информационной средой, определяющей возможности и условия любого его действия. В условиях рыночных отношений динамизм внешней среды и, соответственно, возрастающие требования к их адаптации становятся столь значимыми, что создание информационного потенциала изменений внешней среды должно стать определяющим фактором стратегического поведения предприятия. Это находит отражение в том, что в структуре управления одним из значимых блоков является блок анализа внешней среды.

Особенности рыночной системы управления предприятием состоят в том, что исходящие от источников информационные потоки внешнего информационного пространства направлены не на предприятия, а в глобальное информационное поле, включающее в себя множество источников и приемников информации, из которого каждое предприятие должно самостоятельно и за свой счет выбирать и приобретать необходимые информационные продукты.

По причине отсутствия государственной концепции формирования и развития Государственной информационной системы управления (ГИСУ), охватывающей предприятия с различными формами собственности, проявляются отрицательные тенденции в процессах информационного обмена в рамках информационного пространства. Так, наблюдается дезинтеграция потоков информационных продуктов, обусловленная новой организационной структурой органов управления. Одни и те же стороны деятельности предприятия регламентируются разными органами, и, следовательно, информационные продукты находятся в различных точках информационного поля. Органы государственного управления, изготавливая информационные продукты, не обеспечивают обязательного доведения их до объектов управления (предприятий), и хранят их в своих ведомственных архивах и библиотеках.

Характеризуя информационные отношения и информационные потоки, возникающие по отношению к конкретным предприятиям, как хозяйствующим субъектам,

следует подчеркнуть следующее. В условиях рыночной экономики информация производится самим рынком и потоки информации направлены по горизонтали. Происходит обмен информацией между участниками рынка (источниками информации): производителями и потребителями, поставщиками и получателями, банками и предприятиями различных форм собственности, информационными центрами и абонентами, то есть происходит движение информации в форме сведений о ценах, условиях сделок, условиях для предпринимательства, взаимных коммерческих предложениях, данных опросов потребителей, отзывах и рекламациях, заявках на поставку и т.д. Взаимодействие информационных потоков различных информационных источников происходит, в большей степени, по принципу "каждый с каждым" в глобальном информационном поле в системе регионов (страны в целом).

Информация, движущаяся по вертикали, имеет в основном внутренний характер или касается обязательных в любой экономической системе взаимоотношений с государственными органами, например, с Госкомстатом России, налоговой системой и др. Однако, в практике информационного взаимодействия преобладают горизонтальные связи и горизонтальные потоки информации. В реальных условиях есть необходимость создания структур, позволяющих оптимизировать информационные потоки.

В отличие от моноцентрической информационной среды плановой экономики, информационная среда рыночной системы хозяйствования носит полицентрический характер, в основе которого лежит многообразие информационных связей и информационных взаимодействий участников рынка. В условиях возрастающего уровня и значимости информационной насыщенности производственной деятельности, как фактора обеспечения баланса "входа" и "выхода" производственной системы промышленного предприятия (где под входом понимается получение ресурсов из внешней среды, в качестве процесса понимается процесс преобразования ресурсов в продукты, а выход есть передача продуктов во внешнюю среду) резко усиливается значение анализа внешней информационной среды, что обуславливает необходимость разработки механизма и методов ее анализа применительно для условий и возможностей современного отечественного производственного комплекса.

Анализ зарубежной и отечественной научной литературы, посвященной проблемам оценки внешнего и внутреннего информационного окружения предприятия позволил автору обобщить и структурировать основные моменты, отражающие суть проблемы. На наш взгляд, под анализом внешней информационной среды целесообразно понимать изучение двух составляющих: макроокружения и непосредственного окружения предприятия. В настоящее время имеет место неуклонное усложнение структуры внешней среды предприятия, ускорение темпов изменения ее параметров, возрастание неопределенности параметров внешней среды во времени. Эти факторы в совокупности обуславливают усложнение управления предприятием, в особенности диверсифицированным. В этих условиях в качестве возможностей, определяющих результативность производственной деятельности, целесообразно, на наш взгляд, выделить следующие (см. рисунок).

ФАКТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
1. Организационно-интеллектуальные факторы	2. Факторы производства	3. Факторы рынка
1.1. Интеллектуальный потенциал и профессиональная квалификация руководителя и его команды	2.1. Платежеспособность, наличие оборотных средств и оборотных фондов	3.1. Маркетинговые исследования и маркетинговая политика
1.2. Организационно-управленческая структура предприятия	2.2. Стратегия и тактика производственно-финансовой деятельности	3.2. Реклама
1.3. "Климат" деловых отношений и умение работать на успех	2.3. Наличие необходимого оборудования	3.3. Работа с общественностью и потребителями
1.4. Способность команды управления оперативно принимать решения, минимизировать риски	2.4. Наличие сырья, материалов, комплектующих	3.4. Степень защиты интеллектуальной промышленной собственности
1.5. Информационное обеспечение производственной и управленческой деятельности	2.5. Наличие специалистов и исполнителей требуемой квалификации (кадровое Обеспечение)	3.5. Система товародвижения
1.6. Мониторинг внутри производственной деятельности	2.6. Конкурентоспособность продукции (услуги)	
	2.7. Интеллектуальная промышленная собственность	
	2.8. Степень диверсификации производства	

**Рис. Факторы результативности производственной деятельности**

Нам представляется также обоснованным, что для обеспечения эффективности производства за счет лучшего использования информационных ресурсов необходимо обязательное использование информации на 4 уровнях:

1. Оперативный уровень (деловые операции). Информация используется для поддержки оперативной деятельности.

2. Уровень принятия решения: используется информация для обоснования выбора оптимального варианта решений в минимизации риска.

3. Уровень разрабатываемой стратегии: информация используется для выбора и непосредственной поддержки избранной стратегии.

4. Уровень развития производства: информация используется для увеличения потенциала производства.

Раскрытие механизма проведения оценки влияния факторов информационной среды на конечную эффективность деятельности предприятия, на наш взгляд, требует более глубокого рассмотрения показателей, характеризующих экономическую сущность информационных составляющих представленных на рисунке факторов.

Несомненно, в качестве базисного фактора, определяющего стратегию и эффективность производства, следует выделить *экономический*. Его изучение, на наш взгляд, позволит спрогнозировать общий уровень экономического развития, оценить уровень добываемых природных ресурсов, тип и уровень развитости конкурентных отношений и предполагает анализ таких показателей как: величины валового национального продукта; темпов инфляции, уровня безработицы; процентной ставки; производительности труда; норм налогообложения, платежного баланса, накопления и т.д. При изучении перечисленных факторов и показателей представляется целесообразным дать комплексную оценку их анализа, направленную на определение перспективных направлений развития производства.

Анализ *правовой* компоненты предполагает изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает предприятию возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права.

При изучении правовой компоненты интерес представляет степень правовой защищенности интеллектуального потенциала предприятия, динамика правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Важным также является выявление степени обязательства действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на организации или же существуют исключения из правил.

*Политическая* составляющая представлена органами государственной власти и конкурирующими партиями и группами. Необходимость анализа политической компоненты предопределяется, прежде всего, потребностью в прогнозе на возможные меры и средства с помощью которых государство намерено разрабатывать и проводить свою политику. Политическая компонента должна анализироваться с точки зрения возможности предотвращения угроз, направленных непосредственно на предприятие.

Анализ *социальной* компоненты направлен на выявление влияния социальных явлений и процессов на конечную результативность производства. Особенность социальной компоненты появляется в возможности влияния как на другие компоненты, так и на внутреннюю среду предприятия. Таким образом, процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на "вход" производственной системы предприятия, так и на ее "выход".

Своевременный анализ *технологической* компоненты позволяет отслеживать направления развития науки и техники и, таким образом, является фактором обеспечения конкурентоспособности производимой продукции.

Экономический механизм влияния *природного* фактора на деятельность предприятия наиболее полно представлен в "Положении об оценке воздействия на окружающую среду в РФ" следующими направлениями:

1. Установление лимитов использования природных ресурсов, выбросов и сбросов загрязняющих веществ в окружающую природную среду.
2. Установление нормативов платы и размеров платежей за использование природных ресурсов, выбросы и сбросы загрязняющих веществ, размещение отходов и другие вредные воздействия.

3. Предоставления предприятиям, а также гражданам налоговых, кредитных и явных льгот при внедрении ими малоотходных и ресурсосберегающих технологий, осуществление ими эффективных мер по охране окружающей природной среды.

Для России эта проблема, наверное, даже более актуальна, чем для других стран в силу отсутствия разработанного механизма осуществления предложенных мер. Однако, несомненно положительным является то, что оно становится действительно приоритетной и разрабатываются конкретные направления ее решения.

Результативность анализа информационных факторов находится в прямой зависимости от организационных возможностей предприятия по проведению комплексного мониторинга. Причем, важным является раскрытие тенденций характерных для изменения отдельных факторов и разработка прогноза развития исследуемых факторов на перспективу. Использование предложенного механизма проведения анализа внешних информационных факторов позволит предприятию выработать приоритетные направления в управлении и развитии предприятия в условиях рынка.

**А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов**

*Самарский государственный  
архитектурно-строительный университет*

## **ИННОВАЦИОННАЯ И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Маркетинговая и инновационная деятельность является основными направлениями стратегического развития строительной организации в рыночных условиях. Исследования и практика деятельности организации показывают, что наиболее сложной и многофакторной проблемой является анализ факторов внешней среды, изучение рынка подрядных работ, повышение конкурентоспособности и качества строительной продукции.

Актуальность исследования факторов и методов управления развитием организации связана с тем, что экономическая эффективность производства зависит не только от степени использования ресурсов, но и инновационной деятельности. Возрастание роли инновационной деятельности организаций связано и с тем, что существующий подход развития производства ориентирован на количественное увеличение ресурсов. Нередко, строительные организации не разрабатывают планов внедрения мероприятий новой техники или инновационных проектов.

Как справедливо отмечает профессор, доктор экономических наук Л.Н. Оголева, "являясь объектом инновационного менеджмента, новшества не только заставляют менеджера искать новые формы и методы воздействия, но и наполняют новым содержанием сам процесс управления".

Материально-технические, трудовые и финансовые ресурсы предприятия и уровень их использования рассматриваются как факторы внутренней среды, составляют основу формирования его мощности. Уровень повышения эффективности ис-

пользования ресурсов и совершенствования структур управления определяют пути развития производственно-экономического потенциала. Развитие, включает в себя способность предприятия к переходу на новый уровень организационной, инновационной, инвестиционной и управленческой деятельности. Слово "потенциал" происходит от латинского "potentia" - сила и обозначает источники, возможности, средства, ресурсы и запасы, которые могут быть приведены в действие.

Стратегический потенциал строительной организации зависит от совокупности отраслевых особенностей и факторов внешней и внутренней среды. Внешняя среда строительной организации характеризуется маркетинговой и инновационной деятельностью.

В статье рассматриваются факторы стратегического развития на основе использования факторов экстенсивного (ресурсного) и интенсивного (инновационного) развития мощности.

К факторам *экстенсивного* развития относится динамика количества использования ресурсов: численности рабочих, израсходованных предметов труда, основных производственных фондов, оборотных средств. Путь *интенсивного* развития учитывает качественные характеристики использования ресурсов, например: производительность труда (трудоемкость работ), материалоемкость, фондоотдача, количество оборотов оборотных средств.

Известно, что мощность строительной организации по объему СМР определяется по формуле

$$O = B \cdot Ч,$$

где  $O$  - объем строительно-монтажных работ в месяц (год), тыс. руб.;

$B$  - выработка одного рабочего в месяц (год), тыс. руб.;

$Ч$  - средняя численность рабочих.

Важным разделом исследования является оценка факторов, влияющих на плановую и фактическую мощность строительной организации по объему строительно-монтажных работ в стоимостном выражении.

В основу методики оценки развития потенциала строительной организации, принят метод факторного анализа - "цепной подстановки"<sup>1</sup>.

При этом принимается во внимание то, что объем строительно-монтажных работ, полученный за счет численности рабочих, относится к экстенсивному пути развития мощности, а за счет выработки одного рабочего - к интенсивному пути и может рассматриваться, как результат инновационной деятельности. Кроме того, этот метод позволяет определить влияние инновационной деятельности на развитие мощности организации за любой отчетный период.

Порядок применения способа факторного анализа и оценки интенсивных и экстенсивных факторов развития рассмотрим на примере.

Строительная организация за прошлый месяц имеет показатели:

- объем СМР ( $O_n$ ) по плану - 16 000 тыс. руб.;

- объем СМР ( $O_f$ ) по факту - 24 000 тыс. руб.;

---

<sup>1</sup> Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2005. С. 56-58.



- средняя численность рабочих ( $Ч$ ) по плану - 160 чел.;
- средняя численность рабочих ( $Ч$ ) по факту - 200 чел.;
- выработка одного рабочего в месяц ( $B$ ) - по плану -100 тыс. руб.;
- выработка одного рабочего в месяц ( $B$ ) - по факту -120 тыс. руб.

Алгоритм расчета способом цепной подстановки включает в себя систему уравнений:

$$O_{пл} = Ч_{пл} \cdot B_{пл} = 100 \text{ тыс. руб.} \cdot 160 = 16\,000 \text{ тыс. руб.};$$

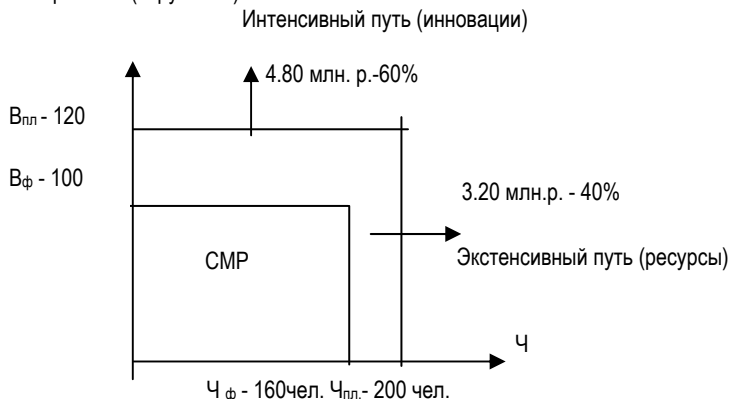
$$O_{усл} = Ч_{ф} \cdot B_{пл} = 120 \text{ тыс. руб.} \cdot 160 = 19\,200 \text{ тыс. руб.};$$

$$O_{ф} = Ч_{ф} \cdot B_{ф} = 120 \text{ тыс. руб.} \cdot 200 = 24\,000 \text{ тыс. руб.}$$

По фактическим данным за месяц план перевыполнен на 8000 тыс. руб. (24 000 - 16000). В том числе за счет увеличения численности рабочих выпуск продукции за отчетный месяц увеличился на 3200 тыс. руб. (19 200 - 16 000). А за счет повышения производительности труда (инновационных мероприятий) объем валовой продукции увеличился на 4800 тыс. руб. (24 000 - 19 200). Таким образом, перевыполнение плана по объему СМР обеспечено за счет следующих факторов: увеличения численности рабочих +3200 тыс. руб., или 40%, повышения уровня производительности труда +4800 тыс. руб. или 60%.

Факторный анализ объемов строительно-монтажных работ показан на рис. 1.

В выработка (т. руб./чел).



**Рис. 1. Факторный анализ увеличения (изменения) объемов СМР**

Метод оценки развитие потенциала за счет инновационной деятельности строительной организации и исходные данные приведены в табл. 1.

Строительная организация увеличила потенциал на 7800 тыс. руб., в том числе за счет инновационной деятельности- интенсификации производства на 6800 тыс. руб., или на 87% , что является эффективным направлением развития на современном этапе.

Таблица 1

## Интенсивный и экстенсивный пути развития потенциала

Месяц	План		Факт		Увеличение (+) - уменьшение (-) Факт от плана СМР, тыс. руб.	В том числе факторы, тыс. руб.	
	Ч, чел.	В, тыс. руб.	Ч, чел.	В, тыс. руб.		интенсивные	экстенсивные
Январь	160	100	200	120	+ 8000	+ 4800	+ 3200
Февраль	200	110	180	120	- 400	+1800	- 2200
Март	200	120	200	130	+200	+200	-
1 квартал	-	-	-	-	+7800	+6800	+1000

Анализ факторов, влияющих на деятельность строительных организаций Самарской области, показал, что существенную значимость имеют следующие факторы внешней среды: погодные условия, конкуренция, динамика цен, недостаток квалифицированных кадров, платежеспособность заказчиков.

Учет факторов внешней среды реализуется на основе маркетинговой деятельности строительной организации. Предприятие как субъект рыночных отношений функционирует самостоятельно в системе трех рынков: труда, товара и капитала.

Предложена матрица факторов маркетинговой деятельности, реализуемых в системе рынков товара, труда, капитала (табл. 2).

Таблица 2

## Матрица факторов стратегического маркетинга, реализуемых в системе рынков товара, труда, капитала

Рынок Маркетинг	Рынок товара	Рынок труда	Рынок капитала
Спрос	Реализованный спрос, новые заказчики	Прием, увольнение	Собственные и заемные источники
Предложение	Освоенные виды работ, диверсификация	Сохранение существующих рабочих мест и создание новых	Платежеспособность, банкротство
Конкуренция	Неценовая	Уровень безработицы	Ценовая

Для оценки маркетинговой деятельности предложен коэффициент ( $K_M$ ), показывающий соотношение объема работ по договорам подряда ( $M_n$ ) с объемом работ, который определяется с учетом имеющихся трудовых ресурсов и дополнительного их привлечения или роста производительности труда ( $M_p$ ). Коэффициент маркетинговой деятельности определяется по формуле:

$$K_M = M_n / M_p.$$

При этом при коэффициенте маркетинговой деятельности более единицы обеспечивается развитие потенциала организации.

Взаимосвязь процессов и функций формирования потенциала, мощности и производственной программы строительной организации показана на рис. 2.



**Рис. 2. Структура уровней и процессов формирования ресурсов и функциональной деятельности строительной организации**

Эффективность развития потенциала организации за счет инновационной деятельности существенно характеризуется динамикой стоимости активов.

Для оценки эффективности инновационного потенциала предлагаются следующие показатели: общей эффективности использования капитала предприятия, который определяется как степень превышение темпов роста выручки ( $B$ ) и темпов роста необоротных и оборотных активов ( $A$ ), и превышение темпов роста прибыли  $\Pi$  темпов роста выручки.

$$B > A; \quad \Pi > B.$$

Результаты исследования показали, что стратегическая деятельность строительной организации является комплексной задачей. Разработаны показатели оценки эффективности инновационного потенциала по увеличению прибыли и объемов строительно-монтажных работ.

## ФОРМИРОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Движущей силой прогресса современного мира является глобализация, которая объединяет все большее количество государств. Глобализация позволяет быстрее обмениваться информацией, а значит и знаниями, которые становятся основой инновационной экономики.

Одним из следствий глобализации стало появление мультинациональных коллективов, как в зарубежных, так и в российских компаниях, где трудятся представители различных национальностей. Сотрудничество в таких организациях сопровождается и позитивными и негативными тенденциями. "Американские исследователи Тинг-Туми и Остзель, утверждают, что многонациональная организация является плодородной почвой для разногласий и противоречий, в основе которых лежат культурные различия. Как и во всяких взаимоотношениях менеджеров и служащих, в многонациональных коллективах конфликт заложен изначально. В обычных условиях это разногласия по вопросам оплаты труда, начисления сверхурочных, представления к наградам и др. Однако межнациональное взаимодействие менеджеров и служащих осложнено различием стилей общения и культур"<sup>1</sup>. Тем не менее, существует множество примеров успешных мультинациональных организаций: Coca-Cola, Nestle, PricewaterhouseCoopers и другие транснациональные корпорации.

Ученые, занимающиеся исследованием различных национальных характеристик, выявили особенности той или иной нации в процессе выполнения трудовых обязанностей. "Так, в организациях с европейскими корнями, особенно французских компаниях, огромное значение имеет сотрудник как личность, уважается его независимость, ценится его способность предлагать нестандартные решения. Французские сослуживцы отличаются общительностью, доброжелательностью и готовностью помочь в работе. К тому же в таких компаниях большинство важных управленческих решений может приниматься на местах. Американцы и западноевропейцы заметно отличаются позитивным видением в решении проблем и практическим опытом. Позитивизм заключается и в том, что для каждой проблемы представители этих культур стремятся найти способ решения проблемы еще до оповещения о существовании проблемы руководителя, а также в способности видеть во всем положительные моменты. Нередко эффективные команды (особенно в транснациональных компаниях) создаются именно тогда, когда ее члены не являются гражданами одной страны. Практика крупнейших компаний мира доказывает, что коллектив, состоящий из представителей различных культур, способен достигнуть более значительных результа-

---

<sup>1</sup> *Тотров Р.Р.* Многонациональные предприятия: конфликты и переговоры из опыта американских исследований. Режим доступа: [http://www.darial-online.ru/2002\\_4/rus3.shtm1](http://www.darial-online.ru/2002_4/rus3.shtm1).

тов. Мультинациональные команды генерируют самые неожиданные идеи, обмениваются опытом, быстрее добиваются поставленных задач"<sup>1</sup>.

Задачи современного глобального менеджера - это организация работы коллектива, но уже с учетом многообразия национальных особенностей, традиций и обычаев его членов, построение внутрикомандных отношений с опорой на лучшие стороны друг друга. При формировании многонациональных коллективов возникает множество трудностей и одна из них - столкновение различных организационных и бизнес-культур работников различных национальностей. И это, как уже отмечалось, ставит задачи перед менеджерами знать эти национальные особенности работников, к тому же необходимо отметить, что и сами российские менеджеры нечетко представляют психологический портрет российского работника. Полезно знать и учитывать, прежде всего, условия, в которых формировался российский работник. Среди современных проблем общей модели организационного поведения российского работника, в том числе и менеджеров, можно отметить:

- *кризис мотивации*: у российского работника мотивация выбора и сохранения работы, а не мотивация высокой активности;
- *имитационная деятельность* (так называемый "деятельный дилетантизм"), такой вариант деятельности вреден, он ведет к завышенным амбициям, повышенному самомнению;
- *склонность к манипулированию* и другим жестким методам психологического воздействия на работников (коллег).

В психологическом портрете российского работника можно наблюдать как позитивные, так и негативные черты.

К *негативным* чертам можно отнести:

- *деградированное трудовое сознание*, которое проявляется в иждивенчестве, пассивности, безволии, в потере смысла труда;
- *гипертрофированное самомнение*: характерно для несостоявшихся личностей, не нашедших себя в новых условиях развивающихся рыночных отношений, является их защитной реакцией;
- *лень*: характерна для примерно 90% работников;
- *маниакально-депрессивный синдром* (МДС), (присущ для примерно 80% населения), который проявляется в усталости, нервозности, депрессии или агрессии;
- *разрушенная трудовая этика и мораль*, появление "несунов", воровство и т.п.;
- *супергибкость*, которая проявляется в зависимости от мнения других, в готовности "дружить против" и неготовности (страхе) защищать, отстаивать собственное мнение.

К *позитивным* чертам российского работника можно отнести:

- *антикритическое сознание*, т.е. способность к выживанию в трудных, "нечеловеческих" условиях;
- *коллективизм и взаимопомощь* (характерно для менее 60% работников);
- *наличие духовных ценностей*: ценится жизнь, совесть, честь, метаценности;
- умение полагаться только на себя;

---

<sup>1</sup> Сардарян А., Чернова В. Мультинациональные команды // Управление персоналом. Режим доступа: <http://www.rb-edu.ru/articles/person/article8365.html>.

- *стремление к благоприятному, комфортному морально-психологическому климату;*

- *навыки психокоррекции.*

Как можно видеть из приведенных особенностей, существует полярность и парность черт, поэтому создать портрет *среднего россиянина* невозможно!

Однако можно подвести некоторые общие итоги и рекомендации по управлению поведением российским работником:

- позитивные черты мощнее негативных;

- модель организационного поведения должна содержать и административные, и развивающие элементы;

- управление работником должно быть мягким по форме и прозрачным, но жестким по содержанию;

- в мотивации должны одновременно присутствовать и материальные, и нематериальные стимулы;

- необходим психологический перевод работника от иждивенчества к развитию (через самообучению, через систему социального наущения поведению).

Все это позволит объединить потенциал каждого сотрудника, увеличит уровень активности персонала в процессе выдвижения каких-либо новшеств.

К сожалению, в настоящее время востребованность российских менеджеров иностранными компаниями остается низкой, в связи с малым международным опытом работы и сохранением "традиционных" методов управления. К плюсам менеджеров из России можно также отнести готовность получать более низкую оплату труда по сравнению с зарубежными коллегами, и понимание основных особенностей российской модели управления.

Российская модель корпоративного управления еще формируется на фоне вековой немецкой модели, где работа менеджеров предприятий в основном сопряжена с акционерами и банками; англо-американской модели, с широко развитой системой фондового рынка или японской модели, в которой менеджеры организации это финансово-промышленные группы, банки и правительство Японии.

Процесс глобализации - закономерный этап развития мирового общества, который проникает во все сферы деятельности. Государство заинтересовано в развитии России по инновационному пути, а значит и все большему ее внедрению в глобализационный процесс. Бизнес - это основа экономической и социальной устойчивости общества и, как правило, база для внедрения инноваций, следовательно, необходимо добиться повышения уровня российского менеджмента. Современному российскому менеджеру необходимо учитывать зарубежный опыт корпоративного управления и максимально использовать потенциал многонациональных команд. Важно помнить о специфике России, которая исторически сложилась как многонациональное государство<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Кочеткова Н. Введение в организационное поведение. М., 2004.

## **ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СТРУКТУРЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

На основе современной теории конкуренции строится *концепция конкурентных преимуществ*, являющаяся основополагающей в теории и практике стратегического управления. Понятие конкурентных преимуществ является специфической категорией теории стратегического управления. В настоящее время в научной и учебной литературе не существует единого понимания конкурентных преимуществ. Однако методологической основой большинства представлений служат исследования процесса создания стоимости и ценности. Основоположителем указанного подхода к рассмотрению существенных характеристик категории конкурентных преимуществ является М. Портер<sup>1</sup>.

Динамичный характер формирования, использования и воспроизводства конкурентных преимуществ фирмы, по мнению автора настоящего исследования, может раскрываться понятием "конкурентоспособность". Современная теория стратегического управления рассматривает конкурентоспособность как способность товаров фирмы обеспечивать большую по сравнению с конкурентами ценность для потребителей как в краткосрочном периоде (за счет ценовых и потребительских характеристик продуктов), так и в долгосрочной перспективе. Несколько иной точки зрения придерживаются, например, Г. Хамел и К. Прахалад: "В краткосрочной перспективе конкурентоспособность компании зависит от ценовых и потребительских характеристик ее ключевых продуктов. Однако все компании пережившие волну глобальной конкуренции - как западные, так и японские, - становятся похожими с точки зрения одинаковых и очень жестких стандартов себестоимости и качества продуктов, являющихся минимальными требованиями для продолжения участия в конкуренции, но все менее и менее важными в качестве источников отличительных преимуществ. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность основывается на способности создавать с более низкими издержками и быстрее, чем конкуренты, ключевые компетенции, на основе которых рождаются непредвиденные ранее продукты"<sup>2</sup>. Способность хозяйствующего субъекта обеспечивать конкурентное преимущество своих товаров, следовательно, имеет не только временные рамки с точки зрения продолжительности, но должно характеризоваться скоростью реакции на нужды и потребности рынка. Долгосрочная (стратегическая) конкурентоспособность, исходя из представленной точки зрения Г. Хамела и К. Прахалада, в большей степени связана со специфическими особенностями фирмы, чем с характеристиками производимых товаров.

---

<sup>1</sup> Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. 3-е изд. М., 2008.

<sup>2</sup> Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Серия "Менеджмент". 2003. №3. С. 22-23.

Важнейшую роль в обеспечении конкурентных преимуществ и конкурентоспособности организации современные исследователи отводят бизнес-модели фирмы. В широком смысле под бизнес-моделью предлагается понимать совокупность устойчивых на определенном отрезке времени способов управления организацией, обеспечивающих достижение и поддержание ее конкурентных преимуществ. На стратегическом уровне бизнес-модель включает цели и задачи, стоящие перед организацией, присущие организации производственные, финансовые и организационно-функциональные структуры, способы осуществления взаимодействия между различными подразделениями компании. Как правило, на уровне организации бизнес-модель закреплена в совокупности внутренних документов, наличие которых, с одной стороны, обеспечивает однозначное толкование происходящих в организации процессов, а с другой стороны, позволяет повторять определенные процессы требуемое количество раз, что в определенной степени говорит об устойчивости процессов, и, следовательно, модели.

В современной литературе встречаются различные примеры классификаций применяемых бизнес-моделей. В мировой теории и практике еще не найдено унифицированных формул успеха компании. Каждое решение уникально. Соответственно, уникальна бизнес-модель, применяемая конкретной организацией. Однако, наличие аналогичных способов построения бизнеса и управления в различных организациях позволяет современным исследователям выделить бизнес-модель франчайзинга, аутсорсинга, логистики, кастомизации товаров и др.

Исследование присущих данным бизнес-моделям общих черт и специфических особенностей не является целью настоящей статьи. Автора статьи интересует внутренняя структура бизнес-модели, ее элементы, позволяющие осуществлять процессы формирования, использования и воспроизводства конкурентных преимуществ организации, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Представленная на рисунке укрупненная структура бизнес-модели обеспечения конкурентоспособности организации состоит из отдельных блоков, наличие и степень развития которых могут существенным образом отличаться в различных компаниях в зависимости от внешних и внутренних условий их функционирования.

Как следует из представленной модели в отличие от бизнес-моделей, предлагаемых другими авторами, чисто экономических ориентиров деятельности она не содержит<sup>1</sup>. Например, бизнес-модель В. Котельникова содержит такой компонент, как модель создания прибыли. Однако создание прибыли характерно не для всех типов организаций.

Основанием выделения блока бизнес-модели является неповторимость содержательных аспектов и задач деятельности, входящих в конкретный блок. При этом следует учитывать, что блоки составляют единую интегрированную систему, каждый элемент которой в соответствии с системными характеристиками находится во взаимодействии с другими элементами и оказывает влияние на функционирование всей системы в целом. Экономические ориентиры являются общими для всех компонентов модели.

---

<sup>1</sup> См., например, бизнес-модель В. Котельникова. Тен3 Новые бизнес-модели. Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/business\\_model.html](http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html).





**Рис. Укрупненная структура бизнес-модели организации**

Рассмотрим подробнее каждый элемент модели на предмет основных решаемых задач:

- блок предложения ценности для потребителя - изучение потребностей покупателей, направлений их изменения; действия организации по удовлетворению потребительских ожиданий при условии оптимизации затрат покупателей;

- структурная модель цепочки создания ценности - изучение элементов цепочки создания ценности с выделением приоритетных видов деятельности для организации; место организации в цепочке создания ценности; предложения по сокращению цепочки;

- блок взаимодействия с конкурентными силами - взаимодействие с поставщиками, покупателями, нынешними, потенциальными конкурентами и конкурентами, выпускающих товары-заменители и дополнительные товары; формулирование и реализация стратегий; исследование рынка по уровню интенсивности конкуренции; сегментирование рынка;

- блок удовлетворения интересов стейкхолдеров (заинтересованных сторон) - выявление заинтересованных сторон, возможности и степени их влияния на деятельность организации; согласование интересов заинтересованных сторон; механизмы удовлетворения интересов стейкхолдеров;

- блок ресурсного обеспечения бизнеса - анализ ресурсов организации; выявление степени их соответствия целям организации; методы обеспечения, использования и воспроизводства ресурсной базы;

- блок обеспечения конкурентных преимуществ - выявление конкурентных преимуществ организации существующих и потенциальных; процесс формирования и воспроизводства конкурентных преимуществ; определение ключевых компетенций.

Каждый элемент бизнес-модели должен иметь параметры и показатели, которые позволят говорить об эффективности его функционирования и эффективности функционирования организации в целом. Для реализации предпринимательского потенциала основополагающим и связующим элементом модели могут служить инновации во всех сферах деятельности организации.

**А.В. Султанова**  
*Самарский государственный  
технический университет*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

Инновационный тип развития становится доминирующей линией в развитии современной цивилизации. В его основе лежит непрерывный и целенаправленный процесс поиска, подготовки и реализации нововведений, позволяющий повысить эффективность функционирования общественного производства, степень реализации потребностей общества и его членов, обеспечить улучшение жизнедеятельности общества.

Основные положения "Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года", утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. №1662-р, предполагают переход экономики страны от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития. Возникает потребность в четко разработанной и продуманной государственной инновационной политике, как в Российской Федерации, так и ее отдельных регионах. Следует использовать различные способы и средства управляющего воздействия, позволяющие в той или иной степени влиять на ход инновационных процессов, увеличение продолжительности жизненного цикла инноваций и рост их эффективности. "Очевидно, для реализации поставленных целей нужны совершенно новые требования к государственному управлению. Оно должно способствовать формированию четких целей развития и создавать систему, ориентированную на их достижение. Реальные результаты в построении инновационного общества должны стать главным критерием оценки работы всей государственной машины"<sup>1</sup>.

Особенность перехода к инновационному типу развития состоит в том, что России предстоит одновременно решать задачи и догоняющего, и опережающего развития<sup>2</sup>. Это предполагает, что при усилении глобальной конкуренции невозможно догнать развитые страны мира по уровню благосостояния и эффективности управления экономикой, не обеспечивая опережающего прорывного развития в тех секто-

---

<sup>1</sup> Путин В.В. Выступление на заседании Госсовета 8 февраля 2008 г. // Известия. 2008. 11 февр.

<sup>2</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года.

рах российской экономики, которые определяют ее специализацию в мировом хозяйстве. Такой подход требует реализации конкурентных преимуществ: в сфере транспорта и энергетики, в сфере научной деятельности и в наукоемких технологиях, в развитии инвестиционной инфраструктуры и росте капитализации предприятий, в повышении уровня благосостояния населения.

Долгосрочное развитие России предполагает возможность реализации нескольких вариантов, определяющихся ключевыми факторами: степенью развития и реализации конкурентных преимуществ экономики России в энергетике, науке и образовании, высоких технологиях; внедрением инновационных технологий в производственной сфере и ростом производительности труда; интенсивностью развития транспортной и энергетической инфраструктуры; подготовкой квалифицированного персонала, отвечающего нуждам перспективного развития страны; интеграцией страны в мировые экономические структуры.

В зависимости от реализации всех этих факторов выделяются три качественных сценария социально-экономического развития РФ в долгосрочной перспективе - инерционного, энерго-сырьевого и инновационного развития. В основе инерционного сценария развития лежит консервация экспортно-сырьевой модели развития, при сужении ее потенциала в связи с замедлением роста экспорта углеводородов, открытием внутренних рынков готовых товаров, снижением конкурентоспособности перерабатывающих производств, снижением общего уровня жизни населения, что в целом предполагает значительное снижение существующих темпов развития страны. Это сценарий наиболее неблагоприятный и "нежелательный" с точки зрения его возможной реализации.

Сценарий энерго-сырьевого развития предполагает частичное снятие ограничений инерционного развития за счет реализации конкурентного потенциала России в сферах энергетики и транспорта, повышения качественного уровня энерго-сырьевых видов экономической деятельности и укрепления сырьевой специализации России в мире. Он характеризуется достаточным уровнем развития транспортной инфраструктуры, обеспечивающей реализацию транзитного потенциала экономики, низким уровнем инновационной активности, недостаточно высоким темпом повышения уровня жизни населения.

Сценарий инновационного развития отражает использование инновационных источников роста, как за счет реализации конкурентных преимуществ российской экономики в традиционных сферах (энергетика, транспорт, аграрный сектор), так и в новых наукоемких секторах и экономике знаний. Реализация данного сценария позволяет обеспечить выход России на уровень социально-экономического развития, характерный для развитых постиндустриальных стран, за счет повышения конкурентоспособности российской экономики, ее структурной диверсификации и роста эффективности.

Возникает потребность формирования новых подходов к управлению функционированием и развитием региональных хозяйственных систем и выработки эффективной инновационной политики, обеспечивающей поступательное и комплексное развитие региона. За последние 12 лет по итогам проведенных национальным рейтинговым агентством "Эксперт РА" рейтингов инвестиционной привлекательности российских регионов Самарская область входит в число 21 региона со средним рангом потенциала выше среднерегионального уровня, занимая среди них 7-е место.

Самарский регион входит в число 11 регионов России, обладающих одновременно стабильным, т.е. имеющим наибольшую долю в совокупном инвестиционном потенциале, и качественным (риск ниже среднероссийского уровня) инвестиционным климатом. В регионе сосредоточены крупные машиностроительные заводы, предприятия оборонного и аэрокосмического комплексов, нефтехимии и металлургии, и наиболее важным для их развития является инновационный путь.

В Самарской области для решения задач инновационного развития имеются следующие предпосылки: природные ресурсы, развитая минерально-сырьевая база и транспортная инфраструктура; значительный технологический потенциал оборонных и смежных с ними гражданских отраслей промышленности; резерв производственных мощностей по выпуску массовой, относительно дешевой продукции, способной найти сбыт на внутреннем рынке, а также на рынках ряда развивающихся стран; значительный научно-технологический потенциал, большое количество патентов, ноу-хау, высококвалифицированные научные кадры; система высшего образования.

При выборе стратегического сценария и определении перспективных видов экономической деятельности регионов следует учитывать факторы, такие как развитие высокотехнологичного производственного сектора экономики и инновационных технологий на основе перспективных направлений научных исследований; создание механизмов обеспечения инновационной активности компаний; развитие транспорта, предполагающее использование транспортного потенциала российской экономики; обеспечение доступности качественных услуг образования и здравоохранения, повышение доступности жилья, создание условий для высокого уровня жизни населения.

Инновационный путь развития, качественно отличный от других сценариев, возможен в случае наступления максимально возможных благоприятных внешних и внутренних факторов, и оценивается с позиций его реализации как необходимый, но требующий значительных структурных изменений. Сложности его реализации связаны с необходимостью реализации значительного объема глобальных национальных программ и глубокой модернизации социальной системы.

Для достижения максимального эффекта от стратегического управления необходимо обеспечить принцип сопряжения стратегических интересов и синхронизации действий на федеральном, окружном, региональном и муниципальном уровнях, при максимальном учете стратегических интересов важнейших бюджетообразующих корпораций (организаций).

**Е.А. Циплакова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

Совет директоров занимает особое место в системе управления акционерным обществом. Именно этот орган должен обеспечивать поиск и соблюдение баланса интересов между акционерами, менеджерами, различными группами стейкхолдеров.

Совет директоров представляет интересы акционеров в вопросах определения стратегии и тактики развития акционерного общества, контролирует деятельность менеджмента, принимает самостоятельно или подготавливает для рассмотрения на общем собрании акционеров решения по ключевым вопросам деятельности компании, содержанию устава, изменению размера уставного капитала - затрагивающим интересы всех акционеров, обеспечивает соблюдение установленных процедур и развитие практики корпоративного управления в компании.

Действующее законодательство, внутренние документы акционерного общества должны создавать необходимые условия для эффективного формирования состава совета директоров и организации его деятельности. Однако на настоящий момент целый ряд вопросов работы советов директоров действующим законодательством не отрегулированы, что порождает определенные проблемы.

1. Проблема формирования компетенции. Действующее законодательство наделяет совет директоров акционерного общества не слишком широкой исключительной компетенцией. И хотя данная норма законодательства является императивной, (закон позволяет акционерному обществу расширять компетенцию своего совета директоров посредством внесения дополнительных полномочий совета директоров в устав общества) в целом достаточно узкая "базовая" компетенция этого органа ведет к относительно снижению роли совета директоров, а, следовательно, и акционеров, в управлении акционерным обществом. Следствием такого положения дел является, также, недостаточный уровень контроля за деятельностью менеджмента со стороны совета директоров, низкий уровень корпоративного управления в компаниях в целом.

2. Требуют существенного изменения законодательные нормы, регулирующие понятие и функции независимых директоров в российском законодательстве. Критерии независимости директора в действующем российском законодательстве сформулированы таким образом, что эта независимость часто оказывается лишь формальной. Представляется целесообразным нормы, касающиеся независимости члена совета директоров, и требования к наличию независимых директоров в составе совета директоров публичных компаний определить в Кодексе корпоративного поведения, либо в документах бирж, регламентирующих правила листинга ценных бумаг корпорации. На законодательном уровне необходимо регламентировать особенности процедуры избрания независимых директоров.

Более содержательным представляется законодательное закрепление категории "внешних" или "неисполнительных" директоров (не являющихся менеджерами или работниками компании) и "внутренних" или "исполнительных" директоров. У "внешних" директоров меньше риск конфликта интересов при принятии управленческих решений, а "внутренние" директора лучше информированы и глубже понимают специфику бизнеса своей компании.

3. Проблема выхода из состава совета директоров. Лицо, избранное в состав совета директоров, сегодня не имеет возможности из него выйти. Даже в случае невозможности продолжать исполнение обязанностей члена совета директоров в связи с тяжелой болезнью, переездом в другую местность (не говоря уже о такой причине, как несогласие данного лица с политикой, проводимой обществом) член совета директоров не имеет возможности выйти из состава этого органа. Освобо-

дить его от занимаемой должности может только общее собрание акционеров. То есть, такое лицо будет продолжать нести обязанности и ответственность, возлагаемые на члена совета директоров, вопреки своей воле. Более того, исключить такое лицо из состава совета директоров можно только посредством принятия решения о досрочном прекращении полномочий всех членов совета директоров.

Данное упущение законодательства следует исправить, закрепив в норме Закона "Об акционерных обществах" право члена совета директоров сложить с себя соответствующие обязанности в одностороннем порядке.

4. Проблема проведения заседаний в режиме телеконференции. Повышение роли совета директоров в управлении акционерным обществом, в том числе - через расширение компетенции этого органа, создание комитетов совета директоров - объективно ведет к увеличению нагрузки, падающей на каждого из членов совета директоров. Если добавить к этому тот факт, что осмысленный подход к формированию персонального состава совета директоров влечет за собой включение в него независимых и профессиональных директоров, то можно предположить, что многие из таких директоров будут проживать вне места расположения предприятия. Для них нагрузка увеличится еще более. Кроме того, в этом случае для общества увеличиваются затраты, связанные с подготовкой и проведением заседаний совета директоров. Возникает угроза неправомерности заседания в связи с отсутствием кворума.

Использование диспозитивной нормы Закона и рекомендации Кодекса корпоративного поведения о введении в устав или внутренние документы акционерного общества положения о том, что член совета директоров, отсутствующий на заседании, имеет право проголосовать по рассматриваемому вопросу письменно, не улучшает, а скорее - усугубляет ситуацию.

Реальным выходом из ситуации является создание правовых оснований для использования практики, уже сложившейся в некоторых наиболее продвинутых компаниях - практики проведения заседаний совета директоров или комитета совета директоров в режиме телеконференции.

**Н.К. Чардымова, Р.Р. Сунгатуллин**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ЛИЧНОСТНАЯ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ И СИТУАЦИОННАЯ ПОЗИЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Человеческая личность давно уже подвергается атакам с разных углов психологического пространства.

Технологическая позиция. Личность как величина постоянная. "Если современный человек работает производительнее людей, живших тысячи лет назад, то дело тут не во внутренних различиях, не в качестве мозга, а в колоссальном внешнем различии всей обстановки, всего оборудования", - полагал Эмерсон. Другими слова-

ми, в области управления предполагалась только одна линия развития - технологическая. "Вопрос личности" для Тейлора является свидетельством незрелости теории управления, ее имплицитного состояния. Естественно, что ему хотелось перевести "администрацию" из "личностного" состояния в открытую систему знаний и навыков, то есть в технологию. Тейлор скептически относился к возможности найти человека, подходящего во всех отношениях к руководящей должности. Отсюда его идея разделения управленческого труда, упразднения единоначалия, - "организации военного типа" - и замены ее "функциональной администрацией", т.е. таким распределением "работ по управлению, чтобы каждый служащий от помощника директора до низших должностей исполнял возможно меньшее количество функций". Все это проявления одной и той же позиции - базового недоверия к личности. Противопоставляя науку управления личности руководителя, Тейлор действовал в том направлении, в котором можно было рассчитывать на реальный успех. Он разрабатывал методические инструменты руководителя. Вооружение менеджеров рациональными методами управления и организации труда объективно являлось способом развития их личности. Тейлор самостоятельно конструировал методы лучшей организации труда и пропагандировал их.

Сегодня можно увидеть, что продвижение в области управленческих технологий было значительным. Разработано и внедрено огромное количество всевозможных методов решения управленческих задач, от организации перетаскивания металлических болванок до создания "системы учета и контроля, при которой каждую операцию в компании можно измерить в показателях прибыли и убытков и каждому менеджеру предъявить спрос за успех или неудачу на вверенном ему участке". Повидимому, высшей точкой в результатах данного направления явилась школа "количественных методов управления". Навязчивое стремление все измерять и выражать количественно наталкивается на очевидные трудности, когда речь идет о человеческих факторах управления. Отсюда тенденция к игнорированию человеческого фактора, объявлению его величиной постоянной или "самым слабым звеном в системе".

Технологические подходы в теории управления оперируют упрощенным, подчас бытовым представлением о личности, вариантами которого явились концепции человека "экономического", "институционального" (модель Т. Веблена), "административного" (Г. Саймон), "профессионального" и др. Это вполне соответствовало духу технократического мышления. Даже сегодня, несмотря на декларирование важности человеческого фактора, в центре внимания "технологов" менеджмента находятся рычаги хозяйственного механизма (формы хозяйственных связей, цены, экономические нормативы и т.д.), что отражает инструментальный подход к человеку, ограниченный вопросами уровня квалификации, производственной инициативы, ответственности и состояния здоровья работников. Такой подход неизбежно приводит к узкому взгляду на человека как на средство решения производственных задач. Кибернетические концепции управления оттесняют деятельность человека на задний план, отождествляя функции управления с информационной технологией их выполнения. Даже такие вопросы, как управление персоналом, мотивация деятельности, организационное развитие, организационное поведение обсуждаются без признания социально-психологической природы их предмета. В настоящее время технологическое направление все больше вырождается, принимая рецептурную форму.

Личностная позиция. Личностная позиция отражает очевидные вещи: роль и функции руководителя предъявляют специфические требования к личности. Только обладая соответствующими качествами человек может возглавить коллективное дело, совершенствоваться в управлении той или иной организацией и вести ее к успехам.

Личностная позиция в психологии менеджмента исходит из того, что при всех обстоятельствах ключевым звеном системы управления организацией является руководитель. "Начальник" - начало коллективных дел. Руководитель по определению - динамичный, инициативный элемент в любом деле. Успех всякой организации зависит от качеств и действий лидеров, они определяют выживание и процветание в бизнесе, в государстве и обществе. Без руководителя ресурсы организации не станут производством.

Руководитель сосредоточивает в своих руках власть над своими сотрудниками, многие из которых видят во власти зло и подчиняются ей не без сопротивления. "Типичные реакции на людей власти - бунт, подчинение, уход". Не случайно некоторые психологи полагают, что "центральной проблемой психологии управления является вопрос ликвидации негативных последствий применения власти, которые имеют место в личностной сфере подчиненных".

Выделено десять главных менеджерских качеств, а именно: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость и общительность.

Ситуационная позиция. Управленческая роль исполняется тем или иным человеком в силу ряда обстоятельств, среди которых личностные факторы не являются решающими. Определяющими являются условия, в которых лидер действует, и в которых разворачивается лидерское поведение. Действия, которые приводят лидера к успеху в одной ситуации, могут быть неподходящими в другой. "Лидерство больше зависит от ситуации, чем от личных качеств людей". Существует много личностных типов руководителей и способов добиться успеха в управлении, которые не может отразить нормативный подход к описанию личности. В теории и практике управления полно парадоксов: иные руководители не выделяются ни очевидным интеллектом, ни этикой, тем не менее успешно справляются со своим делом. Очень часто между "системой управления" и личностью руководителя устанавливается некоторое соответствие, поскольку действует сознательный и бессознательный отбор: руководителями становятся преимущественно такие типы людей, какие этой системой принимаются.

Психологи, провозгласившие "власть ситуации", поставили задачу - понять, почему существует небольшая связь между личностными свойствами человека и эффективностью лидерства. Человек оказывается в социальной (коммуникативной, межличностной) ситуации, предсказательная сила знания его качеств уменьшается. В дело вступает механизм межличностных взаимодействий. Влияние людей на поведение человека более значительно и неопределенно, чем влияние факторов предметной (безличностной) ситуации. Прав тот, кто рассматривает личность руководителя в тесной связи с особенностями людей, ему подчиненных: (Э. Аронсон) "истинные лидеры определяются самой группой, и такие лидеры всегда воспринимают свою работу во взаимосвязи со всеми остальными членами коллектива".



Современный менеджмент - это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Подходы, разработанные одной фирмой и хорошо себя зарекомендовавшие, могут оказаться не только бесполезными, но даже вредными для другой. Многовариантность ходов менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, неповторимость тех или иных способов действия в конкретной ситуации составляют основу делового управления. Поэтому в деятельности менеджеров приходится делать упор не на стандартные приемы, а на способность быстро и правильно оценить реальную хозяйственную ситуацию и найти достаточно хороший выход.

Менеджмент не дает унифицированных рецептов. Он учит тому, как, зная приемы, способы и пути решения тех или иных управленческих задач, добиться успеха для конкретного предприятия, будь оно государственным, кооперативным, смешанным, коллективным, акционерным и т.д.

Целесообразно подчеркнуть, что практически любой поведенческий стереотип менеджера может иметь как негативные, так и позитивные эффекты в зависимости от конкретных обстоятельств развиваемой на предприятии модели организационного поведения.

**Ю.В. Чуриков**

*Центр развития бизнеса "БИТ",  
г. Самара*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМНО-ПРОЦЕССНОГО КОМПЛЕКСА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Системно-процессный комплекс организации - это сеть процессов создающих ценность продукта или услуги для потребителя, интегрированные по функциональному признаку во взаимодействующие и взаимосвязанные системы организации. Адекватное описание сети процессов возможно с помощью моделирования. Под термином "моделирование" следует понимать процесс создания точного, достаточного, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания системы, как совокупности взаимодействующих компонентов и взаимосвязей между ними.

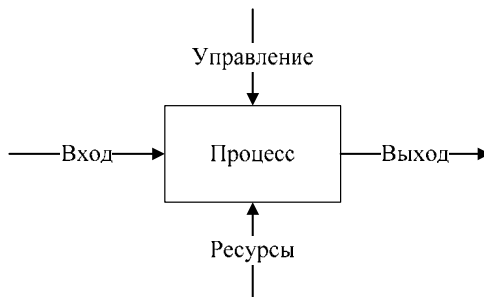
Моделирование предполагает наличие установленного набора изобразительных (выразительных) средств и правил - языка описания объекта. Среди наиболее распространенных языков описания и соответствующих им моделей можно выделить следующие:

- *вербальная модель* - описание на естественном языке;
- *математическая модель* - описание с помощью средств и правил определенного раздела (разделов) математики;
- *графическая модель* - описание объекта с помощью средств и правил графического изображения.

Описание сети процессов, составляющих деятельность организации - это сложная организационно-техническая задача, для решения которой требуются специальные средства описания и анализа.

Впервые это обстоятельство было осознано в середине 1970-х гг. при реализации комплексных проектов по заказам ВВС США. В то же время была предложена и реализована программа комплексной компьютерной поддержки производства (ICAM Integrated Computer-Aided Manufacturing), в рамках которой, в частности, применялась методология структурного анализа систем. Позже на базе этого подхода была разработана методология функционального моделирования IDEF0, которая в 1993 г. была принята в качестве федерального стандарта в США, а в 2000 г. - в качестве руководящего документа по стандартизации в Российской Федерации.

В соответствии с методологией IDEF0 процесс представляется в виде функционального блока, который преобразует входы в выходы при наличии необходимых ресурсов (механизмов) в управляемых условиях (рис. 1).



**Рис. 1. Базовая модель процесса**

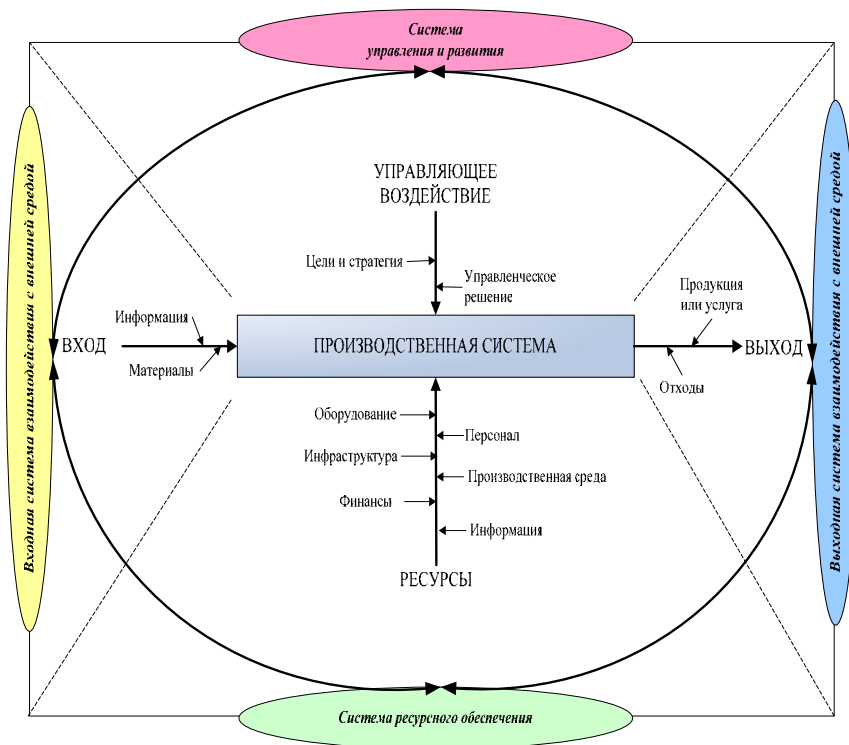
Воспользовавшись методологией IDEF0, представим социально-экономическую организацию в виде системно-процессного комплекса, образованного пятью основными системами (рис. 2):

1. Входная система взаимодействия с внешней средой.
2. Производственная система.
3. Выходная система взаимодействия с внешней средой.
4. Система ресурсного обеспечения.
5. Система управления и развития.

Отсутствие, какой либо из систем может означать, что предприятие не функционирует. Все организационные системы сформированы по функциональному признаку и взаимосвязаны между собой. В свою очередь каждую из основных систем организации можно представить определенной совокупностью процессов.

*Входная система взаимодействия с внешней средой* отвечает за своевременную, ритмичную поставку исходных материалов и информации в производственную и другие системы организации. К процессам этой системы можно отнести:

- маркетинг;
- снабжение исходными материалами;
- хранение основных материалов и т.д.



**Рис. 2. Модель системно-процессного комплекса социально-экономической организации**

Как было отмечено ранее, входные потоки процесса представлены материалами и/или информацией, преобразуемыми процессом для создания выходных потоков. Для социально-экономической организации это определение не может быть столь однозначным. Вход производственной системы определяется спецификой деятельности организации. Например, входом производственной организации действительно будут материалы или полуфабрикаты, входом образовательного учреждения люди (абитуриенты в вузе), входом коммерческой организации готовые товары, на входе у консалтинговой организации будет информация.

Исходные материалы поступают в *производственную систему* - это система, использующая операционные ресурсы организации для преобразования вводимого фактора производства в востребованную рынком и избранную организацией продукцию или услугу. К процессам этой системы можно отнести:

- НИОКР;
- производство;
- сервисное обслуживание и т.д.

*Выходная система взаимодействия с внешней средой* обеспечивает хранение, сбыт и доставку готовой продукции потребителю. К процессам этой системы можно отнести:

- хранение готовой продукции;
- сбыт (реализация) готовой продукции (или услуги);
- доставка готовой продукции потребителю и т.д.

Выход или продукт производственной системы может быть представлен в следующем виде:

- готовая продукция;
- услуга;
- отчетная информация;
- отходы собственного производства.

В свою очередь продукция и/или услуга могут соответствовать (годная продукция или услуга) или не соответствовать (брак) требованиям конечного потребителя. Отчетная информация используется управляющими и обеспечивающими системами для контроля и дальнейшего функционирования производственной системы.

Следующим элементом системно-процессного комплекса организации является система ресурсного обеспечения. Высшее руководство любой организации должно определить и обеспечивать наличие ресурсов, необходимых для осуществления стратегии и достижения целей организации. К ресурсам можно отнести работников, инфраструктуру, производственную среду, информацию, отношения с поставщиками и партнерами, природные и финансовые ресурсы.

Система ресурсного обеспечения обеспечивает всем необходимым все системы и процессы организации. К процессам этой системы можно отнести:

- управление персоналом;
- управление финансами;
- управление производственной средой;
- управление инфраструктурой;
- техническое обеспечение и т.д.

Для того чтобы организация была статически и динамически устойчивой, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать *управляющим элементом (системой управления)*, осуществляющим интеграцию и координацию отдельных частей, их коррекцию на основе обратной связи.

Система управления имеет три главных подсистемы:

- управляющая текущей деятельностью;
- управляющая взаимодействием со средой (входная и выходная системы);
- управляющая развитием.

Система управления вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения на *управляемый объект*, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру, возглавляемую наравителем (центральной звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Модель, предлагаемая для формирования структуры социально-экономической организации, носит универсальный характер. Ее можно использовать для проектирования как малого, так и крупного предприятия, необходимо лишь масштабировать предложенные системы. Также необходимо отметить, что специфика деятельности предприятия не может сильно изменить структуру основных элементов. Будут внесены лишь незначительные корректировки в цели выделенных систем и их процессов.

**А.Д. Шнайдер**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР. КЛАССИФИКАЦИЯ ХОЛДИНГОВ**

Холдинговые структуры создаются на основе самоорганизации, саморегулирования, осуществляющихся за счет связей посредством участия капиталов (в том числе перекрестного владения акциями), долгосрочных кредитных обязательств и иных форм зависимости предприятий и организаций, входящих в состав холдинга.

Холдинговые компании отличаются жесткой структурой. Между материнской и дочерней компаниями всегда складываются отношения подчинения.

Холдинговые компании могут быть созданы одним из следующих способов:

1) при преобразовании крупных компаний с выделением из их состава подразделений в качестве юридически самостоятельных (дочерних) компаний, контрольные пакеты акций которых закрепляются в собственности головных компаний;

2) при объединении пакетов акций юридически самостоятельных компаний и передаче этих пакетов акций холдинговой компании;

3) при покупке существующей компанией пакета акций других компаний, которые становятся дочерними по отношению к ней;

4) при учреждении новых компаний, которые с момента учреждения приобретают доминирующее участие в других компаниях;

5) при заключении договора о подчинении одной компании другой, согласно которому управляющей компании передаются полномочия исполнительного органа управляемой компании.

Не исключены и другие способы создания холдинговых компаний.

Прежде, чем классифицировать холдинги по различным критериям, необходимо сказать, что холдинг может быть создан или на имущественной, или на договорной основе.

Имущественный холдинг основан на владении контрольными пакетами акций компаний, которые отражаются в составе имущества холдинга. Между имущественным холдингом и его дочерними компаниями возникают вертикальные финансовые, правовые, организационные отношения. Статус имущественного холдинга может приобрести акционерное общество, осуществившее организационные преобразова-

ния; при этом его бывшие структурные подразделения получают статус дочерних компаний, в которых холдинг имеет контрольные пакеты акций. Минимальное количество обществ, в которых холдинг может иметь долевое участие, - одно, а максимальное - может быть различным и определяется либо финансовыми возможностями по приобретению акций, либо целесообразностью обособления структурных подразделений общества и создания на их базе юридических лиц со статусом дочерних компаний холдинга.

Статус договорного холдинга получает компания, которая на основании договора с другой компанией (дочерней) имеет право определять условия ее хозяйственной деятельности, а именно: выбор направлений деятельности, распределение прибыли и т.д. Практически, договорной холдинг может иметь такие же права, которые дало бы ему преобладающее долевое участие в капитале другого хозяйствующего объекта. Объем прав, получаемых договорным холдингом по отношению к хозяйствующему объекту, с которым заключен договор, определяется условиями этого договора<sup>1</sup>.

Существуют традиционные подходы к классификации холдингов.

1. По организационной структуре: различают вертикально-интегрированные, горизонтально-интегрированные холдинги, холдинги-конгломераты.

2. По характеру деятельности. В зависимости от того, является ли головная компания холдинга исключительно только держателем акций (или долей участия) дочерних обществ, не занимаясь при этом самостоятельной производственной, торговой, банковской или иной коммерческой деятельностью, или же она занимается также и какой-либо коммерческой деятельностью, выделяют два вида холдингов:

- чистые холдинги;
- смешанные холдинги.

3. По праву собственности. В зависимости от характеристики собственников можно выделить следующие разновидности холдингов: государственный, частный, смешанный. Примером смешанного суперхолдинга может стать создаваемый в России крупнейший авиастроительный комплекс, в капитале которого предусматриваются государственные и частные средства.

4. По отраслям и сегментам экономики. В зависимости от отраслевой принадлежности дочерних обществ различают следующие виды холдингов: промышленный, страховой, банковский, почтовый, энергетический, телекоммуникационный, автомобильный и др.

Данная классификация показывает приоритетную отраслевую направленность финансовых инвестиций и позволяет выделить обобщенное понятие - "отраслевой холдинг".

5. По территориальному признаку. В зависимости от дислокации деятельности предприятий холдинга можно выделить: транснациональный, национальный, региональный, местный.

Таким образом, видно, что в предпринимательской практике действуют разнообразные виды холдингов, обладающих значительной спецификой по структуре, организации управления холдингом, характеру взаимоотношений между его участниками и т.д.

---

<sup>1</sup> Головин Ю.В., Нмкифорова В.Д., Валахов Д.Д. Российские холдинги: историко-экономический аспект. СПб., 2006.

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ РЕПУТАЦИИ**

Управление брендом является важным параметром эффективного развития организации. Особенность управления брендом в туристической сфере обусловлена спецификой его формирования: основным элементом построения бренда является его репутация, т.е. совокупность сведений о реальных делах компании, нацеленная на формирование позитивного образа в глазах потребителей. Позитивная репутация создает привлекательность образа компании для реальных и потенциальных клиентов и вызывает устойчивые ассоциации с качеством услуг и стандартами обслуживания. Данные параметры являются взаимосвязанными и взаимообусловленными, так как в процессе реализации качество предлагаемых услуг воспринимается сквозь призму стандартов обслуживания, и формирует клиентское восприятие еще до начала пользования услугой, в процессе взаимодействия с сотрудником организации на стадии предшествующей непосредственному использованию услуги.

На репутацию о туристической компании оказывает влияние совокупность следующих элементов, формирующихся в процессе взаимодействия между потребителем и сотрудником организации:

- объем знаний о реализуемой услуге;
- личная заинтересованность в продвижении услуги;
- эффективность использования каналов коммуникации при передаче информации потребителю;
- коммуникативные навыки сотрудника организации.

Приоритетное место в процессе формирования репутации занимают два последних параметра, так как коммуникативные навыки сотрудника и выбор наиболее эффективного канала передачи информации позволяют компенсировать недостаток знаний о туристическом продукте. Однако, сотрудники обладающие ярко выраженными коммуникативными навыками могут перестать стремиться к увеличению объема необходимых знаний о предлагаемой услуге, что может привести к снижению эффективности взаимодействия с потребителем, возникновению конфликтных ситуаций, и, как следствие, ухудшению репутации среди потребителей.

Репутация является, с одной стороны, динамичным элементом бренд-менеджмента, так как в своем развитии проходит все стадии жизненного цикла организации, а с другой стороны, обладает определенной статичностью, так как негативное мнение отдельных потребителей не может изменить коренным образом общественное репутационное представление об организации. Таким образом, репутация обладает определенной резистентностью к негативным мнениям отдельных потребителей. Предел репутационной резистентности может быть достигнут в случае мас-

сового недовольства деятельностью организации в короткий период времени или путем последовательного накопления недовольства клиентов по определенным повторяющимся направлениям. В первом случае, как правило, оказывают влияние внешние факторы, на которые компания или ее сотрудники повлиять не в состоянии, но в компетенцию сотрудников компании входит грамотное реагирование на негативное изменение внешних ситуаций или даже эффективное использование для формирования позитивной репутации. Во втором случае, изменение репутационных параметров напрямую связано с деятельностью организации или профессионально-личностными характеристиками ее сотрудников, такими как опыт работы, ценностное восприятие потребителя, клиентская лояльность, общая эрудиция и уровень образованности.

Соответственно, организации, заботящиеся о своей потребительской репутации и образе восприятия бренда в целом, должны постоянно совершенствовать способности взаимодействия с потребителем, проводить мониторинг и текущую оценку качества работы сотрудников организации и повышать уровень личной вовлеченности сотрудников в организационную деятельность путем развития сотрудников и формирования клиентской лояльности как формы клиентоориентированного сервиса.



**Е.Н. Живицкая**  
*Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники,  
г. Минск*

### **УЧАСТИЕ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВ В ФОРМИРОВАНИИ МОДЕЛИ СПЕЦИАЛИСТА**

Участие организаций реального сектора экономики, бизнес-сообщества Республики Беларусь в образовательной политике государства особенно эффективно начало развиваться, начиная с 2005 г. и строится в настоящее время на основе разнообразных форм сотрудничества с Белорусским государственным университетом информатики и радиоэлектроники (БГУИР).

Содержательная основа данного сотрудничества заложена в новом поколении образовательных стандартов, на которые БГУИР перешел в 2007-2008 г. Среди разработчиков и экспертов было около 90 представителей сторонних организаций. В данных стандартах, при непосредственном участии организаций реального сектора экономики, бизнес-сообщества Республики Беларусь, *сформирована новая модель выпускника*, ориентированная на инновационное, практико-ориентированное образование. Рассматривались аспекты профессиональной деятельности (модель деятельности и личности специалиста) и особенности содержания и технологии образования и обучения (модель подготовки). Практически в качестве таких моделей разработаны, с одной стороны, квалификационные характеристики (требования к умениям, знаниям и личностным качествам специалистов), с другой - учебные планы и учебные программы (содержание учебной информации и комплекс учебных задач, обеспечивающих формирование системы знаний, умений, способствующих выработке профессионально значимых личностных качеств). С целью создания адекватных моделей профессиональной деятельности и личности специалиста, а также построения наиболее соответствующей требованиям профессиональной деятельности моделей образовательного процесса, основное внимание уделено содержанию и технологии обучения.

При разработке стандартов в БГУИР и внесении в классификатор новых специальностей, принята следующая последовательность взаимосвязанных действий: определение содержания профессиональной деятельности; содержание комплекса профессионально направленных задач; содержание информационного обеспечения умений; содержание требований к знаниям специалиста.

В связи с этим при разработке моделей подготовки специалистов внимание разработчиков было направлено:

- на подготовку профессионала: учет мест и должностей, на которых может быть использован выпускник по конкретной специальности, а также его обобщенных трудовых функций, что находит отражение в квалификационной характеристике специалиста (по образованию), а также в информационном обеспечении, в содержании образования по всем обобщенным трудовым функциям;

- на обеспечение общего уровня образованности и интеллектуального развития, соответствующего высшему профессиональному образованию (в отличие от других уровней профессионального образования).

Поскольку вузовский компонент представляет собой составную часть Государственного образовательного стандарта, его разработка подчиняется общим законам построения моделей деятельности и личности специалиста и моделей подготовки специалиста, а содержательно он направлен на дополнение (расширение) или углубление (конкретизацию) как модели деятельности и личности специалиста, так и модели его подготовки.

С целью обеспечения подготовки специалистов с высшим образованием, владеющих методами и средствами управления инновационными процессами, в учебный процесс введены такие дисциплины, как: "Основы управления интеллектуальной собственностью", "Маркетинг", "Современные информационные технологии", "Интеллектуальные информационные системы в экономике", "Интерактивный маркетинг и электронная коммерция", "Менеджмент", "Инвестиционное проектирование", "Современные технологии обработки экономической информации", "Психология восприятия и переработки информации", "Управление качеством и сертификация", "Интеллектуальные информационные системы", "Интегрированные информационные системы предприятий", "Компьютерные технологии анализа и принятия управленческих решений", "Информационное обеспечение систем управления".

Осуществляется постоянный мониторинг содержания учебных программ дисциплин с учетом рекомендаций организаций реального сектора экономики и бизнес-сообщества, являющимися лидерами в данных отраслях. В содержание учебных программ включаются основные достижения науки и изучение передовых технологий.

Для удовлетворения потребностей реального сектора экономики и бизнес-сообщества Республики Беларусь в специалистах с высшим образованием в университете проводится целенаправленная работа по открытию новых специальностей и специализаций. Так, в 2008-2009 учебном году в университете подготовлена документация и с 2009-2010 учебного года началась подготовка по одной новой специальности, трем новым специализациям и двум направлениям специальности.

Основными организационными формами сотрудничества с потребителями выпускников БГУИР в реальном секторе экономики и бизнес-сообщества стали:

- долгосрочные договора о сотрудничестве с организациями реального сектора экономики (в БГУИР их более 30);

- ежегодное информирование организаций Республики Беларусь (более 400 в списке рассылки) о специальностях и квалификациях подготовленных к выпуску инженеров;

- создание филиалов кафедр университета на предприятиях и в научных организациях;

- создание совместных учебно-научных лабораторий, организуемых в университете и оснащенных заинтересованными в сотрудничестве организациями бизнес-сообщества.

За последние три года создано и уже действует 18 филиалов кафедр университета на профильных предприятиях и в организациях г. Минска.

В рамках деятельности филиалов кафедр ведущие специалисты организаций ведут учебный процесс непосредственно на своих предприятиях, организуя не только чтение специализированных лекций и выполнение лабораторных работ в условиях реального производства, но и обеспечивая производственную практику студентов, выполнение курсовых и дипломных проектов по актуальной для производства тематике.

В настоящее время в университете действует 23 совместных учебно-научных лабораторий.

Представителями организаций бизнес-сообщества, на безвозмездной основе, осуществляется проведение совместных семинаров, факультативных занятий для студентов и обучение профессорско-преподавательского состава и работников университета новым технологиям.

В результате сотрудничества бизнес-сообщества - БГУИР выигрывают обе стороны:

- Бизнес-сообщества: готовят *резерв кадров* в процессе обучения студентов и тем самым минимизируют сроки адаптации молодых специалистов для эффективной работы в компании.

- БГУИР:

1. Обновление учебной и материальной базы.

2. Доступ к новейшим информационным технологиям для обучения студентов.

3. Финансовая и материальная поддержка акций университета - спортивных, культурно-массовых, олимпиадного движения.

4. Закрепление молодых кадров в университете (привлечение к проектам резидентов ПВТ, хоздоговорных НИР).

В сентябре 2009 г. введен в строй с участием ОАО "Приорбанк" информационно-образовательный центр электронных ресурсов и услуг, оснащенный 32 рабочими станциями и 22 рабочими местами с WI-FI доступом к сети университета и Internet.

За последние 5 лет количество дипломных проектов, выполняемых студентами в интересах реального сектора экономики, увеличилось более чем в 2,4 раза, а количество студентов, проходящих производственную практику в организациях и учреждениях реального сектора экономики достигло 96%.

Примечательным является то, что ежегодно увеличивается число студентов, проходящих преддипломную практику на условиях оплаты. Данные студенты, зачисленные в штат организаций, решают конкретные производственные задачи. Так, в 2008-2009 учебном году на условиях оплаты преддипломную практику в организациях проходили уже 22% студентов. Результатом данной совместной работы с организациями реального сектора экономики и бизнес-сообщества является закрепление выпускников на предприятии и подготовка специалистов требующего минимального времени на адаптацию после распределения.

Организация совместных учебно-научных лабораторий с организациями бизнес-сообщества дает положительные результаты в подготовке специалистов. Однако развитие этого направления требует совершенствования существующей системы распределения выпускников в части уравнивания прав с государственными предприятиями в распределении специалистов, получивших образование за счет бюджетных средств. Планы приема должны быть увязаны с конкретными заявками организаций и учреждений не зависимо от их форм собственности и подкреплены реальной ответственностью вузов за качество подготовки, а заказчиков за прием на работу выпускников после окончания обучения.

Данная работа, проводимая в тесном взаимодействии с организациями бизнес-сообщества существенно способствует повышению уровня подготовки специалистов. Кроме этого, данные организации проводят отбор кандидатов из числа студентов. Начиная с младших курсов, студенты имеют возможность устроиться к ним на работу. Данный вид деятельности этих организаций и средства, вкладываемые в образование, полностью окупаются. Организации имеют возможность осуществить отбор лучших выпускников, привлекая их к работе в организации, начиная уже с младших курсов, обеспечивает закрепление их на длительное время в организации и минимизирует время на их адаптацию после окончания университета.

**Е.А. Митрофанова**

*Государственный университет управления,  
г. Москва*

## **ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ: У ИСТОКОВ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИИ**

В эти дни отмечает свое 90-летие Государственный университет управления - один из старейших экономических вузов России с богатой историей, традициями и научно-методической школой.

Сегодня ГУУ - высшее учебное заведение, специализирующееся на подготовке управленческих кадров. В этом его уникальность не только среди вузов нашей страны, но и среди зарубежных университетов.

В составе Университета 22 института и факультета, объединяющих 82 кафедры. Вуз осуществляет образовательную деятельность и реализует обучающие программы в сфере довузовской подготовки, и многоуровневые программы высшего профессионального образования, дополнительного профессионального образования по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Обучение ведется по очной, очно-заочной и заочной формам обучения. В Университете обучается 18747 студентов, магистрантов и аспирантов, в том числе по очной форме обучается 9675 человек. Ежегодно в вузе проходят переподготовку и повышение квалификации более 1,5 тысяч специалистов и руководителей предприятий и организаций. В Универ-

ситете можно получить подготовку по 24 специальностям и 36 специализациям высшего образования, 5 направлениям обучения бакалаврского уровня и 2 направлениям магистерского уровня.

Большинство выпускников работает в учреждениях федеральных и муниципальных органов управления, а также в экономических службах, подразделениях системы управления и маркетинга государственных, акционерных, коммерческих, частных предприятий и организаций. Многие из них являются руководителями крупных коллективов, организуют собственный бизнес. Несмотря на значительные объемы подготовки, спрос на выпускников ГУУ превышает ежегодные выпуски.

Учитывая особую роль и значимость менеджмент-образования для формирования новой экономики России, Государственный университет управления ведет подготовку менеджеров принципиально нового типа, обладающих фундаментальными знаниями, нацеленных на инновационную деятельность и способных эффективно управлять в условиях рыночной экономики. Основные принципы управленческого образования в Университете базируются на традиционно высокой теоретической подготовке будущих специалистов в сочетании с целевой ориентацией на конкретную практическую деятельность. Широкий профиль их подготовки одновременно предусматривает многообразие образовательных программ, специальностей и специализаций, многоуровневую систему обучения.

ГУУ прошел закономерный путь развития от инженерно-экономического института до университета управления, первого в России. Путь этот методически обоснован изменением роли и места управления в жизни общества, повышением сложности управления как науки и вида практической деятельности, необходимостью интегрировать в единое целое разрозненные подходы и теории, а также осознанием того, что целый ряд явлений становится предметом междисциплинарного изучения.

В этой связи является не случайным тот факт, что именно в стенах ГУУ родилось новое направление подготовки управленческих кадров - управление персоналом. И в январе месяце 2010 г. мы будем отмечать 20-летие кафедры "Управление персоналом" - первой в России кафедры, открывшей подготовку специалистов по новой специальности "Управление персоналом". Именно здесь управление персоналом сформировалось как наука и область профессиональной деятельности.

Что же изменилось за двадцать лет в подходах к управлению персоналом и что привнесено нового в подготовку управленческих кадров соответствующего профиля?

1. Произошла институционализация управления персоналом и как науки, и как сферы управленческой деятельности. Сформировалось первое в России профессиональное сообщество специалистов в области кадрового менеджмента, которое действует с января 2002 г. как Всероссийский кадровый конгресс, а с октября 2004 г. как - Национальный союз кадровиков. В конференциях, выставках, круглых столах, исследованиях и проектах Союза принимают участие десятки тысяч кадровиков со всей России. Его деятельность поддерживается Министерством экономического развития и торговли РФ и Министерством здравоохранения и социального развития РФ.

Одновременно многие российские вузы открыли подготовку специалистов в области управления персоналом, и сегодня секция УМО вузов России по специальности "Управление персоналом", возглавляемое кафедрой "Управление персоналом" ГУУ объединяет около 150 вузов России.

2. Сегодня подготовка специалистов в области управления персоналом в большей степени базируется на компетенциях менеджера, требуемых ему для практической деятельности. Это дает возможность привить студенту, выпускнику вуза не только нужные ему профессиональные навыки и умения, но и сформировать его как цельную и зрелую личность, адаптированную к сложным и быстро меняющимся условиям функционирования. При этом современные образовательные программы в области управления персоналом носят не поддерживающий, а преимущественно опережающий характер.

3. Становится все более очевидным влияние на подготовку специалистов в области управления персоналом происходящего реформирования высшей школы и, прежде всего, перехода на двухуровневую модель высшего профессионального образования - "бакалавр-магистр".

Многоуровневая модель высшего образования расширяет возможности студентов в самостоятельном и ответственном выборе своего жизненного пути. Неправильный выбор профессии, материальные затруднения, другие обстоятельства часто служат причиной отсева большого числа случайных людей в профессии еще на стадии их обучения. Уровневая модель позволит многим молодым людям стать полноценными обладателями диплома бакалавра, прервать на какое-то время учебу и при изменившихся обстоятельствах продолжить ее на магистерском цикле. При этом данная модель обучения дает возможность студентам комбинировать знания из различных областей в процессе подготовки себя к профессиональной деятельности, таким образом расширяя свои профессиональные горизонты.

4. Ужесточение требований рыночной экономики к современным специалистам в области управления персоналом определяет серьезную потребность уже работающих специалистов в дополнительном образовании (повышение квалификации, второе образование, MBA и другие формы). Приобретенные знания и навыки в области HR-менеджмента устаревают за три-пять лет. Повышение уровня квалификации, модернизация профиля знаний становится основой непрерывного процесса обучения специалистов в области управления персоналом. В Университете на кафедре "Управление персоналом" сформирован и реализуется методический подход к организации непрерывного профессионального образования по специальности "Управление персоналом" на всех уровнях высшего профессионального образования.

5. Создана система учебно-методического обеспечения образовательного процесса по специальности "Управления персоналом". Разработанные на кафедре учебники, учебные, учебно-методические, учебно-практические пособия обеспечивают потребность в данной литературе практически по всем дисциплинам специальности. Создается и уникальная учебная литература, так, в 2009 г. вышла в свет первая в России "Энциклопедия управления персоналом". Комплект учебной, учебно-методической литературы по специальности "Управление персоналом", созданный коллективом кафедры, в 2006 г. был удостоен Премии Правительства России в области образования.

6. Сформированы и реализуются в учебном процессе принципиально новые инновационные технологии обучения специалистов в области управления персоналом. Под руководством заведующего кафедрой А.Я. Кибанова созданы учебные

художественные фильмы "Вакантное место" по дисциплине "Управление персоналом" и "Укрощение породы" по дисциплине "Конфликтология". Данные фильмы позволяют без ущерба для качества обучения уйти от традиционных форм занятий: лекции, семинары, и перенести центр обучения с преподавателя непосредственно в учебную группу, коллективу студентов, которые получают возможность обсуждать практические ситуации, предложенные сценарием фильма, и вырабатывать подходы к их решению, основываясь на методических рекомендациях, сопровождающих кинофильм.

Широко используются и мультимедийные учебные пособия, разработанные на кафедре для основных дисциплин специальности. Они создают возможность разгрузить учебное время студента, предложив ему качественный материал для самостоятельной работы.

Очевидно, что за 20 лет достигнуто немало, но мы не останавливаемся на достигнутом. Перед коллективом кафедры "Управление персоналом", всем профессиональным сообществом стоят новые задачи, обусловленные переходом к экономике знаний, всеобщей глобализацией, серьезнейшим обострением социально-экономических проблем и др.

Все это очень серьезные вызовы и проблемы. Но, учитывая потенциал нашего Университета, его место и роль в научном и образовательном сообществе страны мы уверенно смотрим в будущее.

Подводя итоги 20-летнего пути можно с уверенностью говорить о том, что кафедра "Управления персоналом" Государственного университета управления, являясь основоположником образования в области кадрового менеджмента в стране, всемерно содействует формированию, становлению и развитию эффективной системы обучения управлению персоналом в России, способной обеспечить профессиональную подготовку специалистов данного профиля для отечественных предприятий и организаций на уровне мировых стандартов. Тем самым мы вносим посильный вклад в развитие и процветание России, в обретение нашими выпускниками профессионального совершенства и хорошей карьерной перспективы.

**Е.Г. Агапова, Г.М. Костюкевич**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ЛИЗИНГА ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ВРЕМЕННЫХ СОТРУДНИКОВ**

Сегодня лизинг персонала широко используется как услуга в развитых странах. Все большую популярность предоставление временного персонала набирает и в России в таких ситуациях, когда возникает необходимость привлекать специалистов временно на других условиях найма, т.е. делать более мобильными трудовые ресурсы компании. Эксперты прогнозируют дальнейший рост спроса на услуги лизинга,

но в развитии этого вида услуг выявлен ряд экономических и психологических проблем, которые требуют решения:

1. Отсутствие достаточной информации о лизинге персонала до участия во временном проекте.
2. Неуверенность в завтрашнем дне. Не каждого специалиста устраивает статус "временный".
3. Чувство отчужденности временного персонала от штатного персонала компании-работодателя.
4. Сложности с определением лояльности временного персонала к компании-работодателю и компании-провайдеру.
5. Трудности "вливания" временного персонала в корпоративную культуру компаний.
6. Низкая мотивация на работу у временных сотрудников.

Качество предоставляемых услуг в сфере лизинга персонала напрямую зависит от отношения к труду и качества работы временных сотрудников. Персонал должен быть удовлетворен работой в компании-клиенте и сотрудничеством с кадровым агентством, что требует усовершенствования технологии лизинга.

Сбор информации об удовлетворенности трудом временных работников - отправная точка для совершенствования технологии лизинга персонала. Компанией-провайдером, на примере которой исследована процедура предоставления услуги лизинга персонала, является кадровое агентство Kelly Services.

Для выявления уровня удовлетворенности трудом и основных социально-психологических проблем работников, находящихся в лизинге персонала, среди операторов call-центра был проведен опрос. До проекта ЗАО "Синтерра" 92% опрошиваемых не знали о таком понятии как лизинг персонала, не понимали, с какой целью персонал выводится из штата компании. Половина опрошенных не намерена в будущем пользоваться услугами лизинга. В результате опроса выявились некоторые недостатки в работе Kelly Services в осуществлении процедуры вывода персонала за штат Компании-клиента.

Одним из минусов работы Kelly Services является удаленность от основного места работы сотрудников. 62% опрошенных высказало, что им доставляет неудобство приезжать в кадровое агентство для подписания документов. Это отнимает их личное время.

Опрошиваемые сотрудники также выразили недовольство тем, как с ними общаются Администраторы по персоналу кадрового агентства: недовольный тон, нежелание вникать в возникающие у сотрудника проблемы и т.п. Из того, что в работе Kelly Services нравится, 84% опрошенных сотрудников отметили масштабы компании и международной статус, а также молодой коллектив.

Все респонденты высказали, что чувствуют некую отчужденность от основного (штатного) персонала компании ЗАО "Синтерра", что доставляет им психологический дискомфорт на рабочем месте. Они чувствуют себя скованно, общаются только между собой. Конфликтные ситуации возникают в основном со штатным персоналом компании, имеют место сложности в коммуникациях между начальством и подчиненными.



Большинство опрошенных временных сотрудников постоянно помнят о том, что они заключили срочный трудовой договор на 3 месяца, соответственно, с ними могут расстаться в любой момент, что порождает чувство напряженности и боязни за будущее. Они пытаются впитать две организационные культуры, а в итоге не получается освоить и принять ни одну из них. По высказываниям 84% опрошенных, желание влиться в компанию, в ее жизнь (это относится и к ЗАО "Синтерра", и к Kelly Services) у них огромное.

На сегодняшний момент у временных работников проекта наблюдается низкая мотивация на работу. Это один из факторов, влияющих на удовлетворенность трудом, и часть механизма под названием "лизинг персонала", так как низкая мотивация ведет к текучести персонала, что является нежелательным моментом для кадрового агентства.

Для решения вышеизложенных проблем необходимо усовершенствование технологии лизинга персонала. Во-первых, оказание большего сервиса сотрудникам Компании-клиента (делопроизводство, приветливость, переживание за сотрудника), создание благоприятного социально-психологического климата и повышение мотивации данных работников (разработка системы стимулирования).

Повышение сервиса подразумевает под собой качественное ведение делопроизводства, приветливость и переживание за сотрудников, находящихся в лизинге. Тренинг по общению с временными сотрудниками должен быть направлен на повышение сервиса, так как кадровая компания изначально является сервисной организацией.

Для отслеживания собственной успешности сотрудников, находящихся в лизинге, в Компании-клиенте должны быть хорошо налажены коммуникации между штатными и временными сотрудниками. Это позволит снизить напряженность в коллективе, поможет влиться новичкам в команду и улучшит социально-психологический климат. В результате число конфликтов между постоянным и временным персоналом сократится. Работа станет эффективнее, лизинг успешнее.

**М.Г. Беляева**

*Самарский государственный  
аэрокосмический университет  
им. акад. С.П. Королева*

## **ПРОБЛЕМА "БЕЗБИЛЕТНИКА" В ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ**

Одной из форм постконтрактного оппортунистического поведения работников является отлынивание. Эта проблема наиболее остро встает при коллективном труде, поскольку уменьшение продукта труда в результате сокращения усилий одного человека распределяется на всех его коллег. При этом отлынивающий выигрывает, получая вознаграждение выше заслуженного за счет других членов команды и выступая таким образом в качестве "безбилетного пассажира". Оппортунистически ведущий себя работник получает большой выигрыш в том случае, если он отлынивает один. Если к нему присоединяются другие "безбилетники", общий продукт сокраща-

ется, и, соответственно, уменьшается абсолютная величина доли каждого (при гибких схемах вознаграждения, когда заработная плата привязана к показателям деятельности группы). В достаточно большом коллективе при ненулевых затратах на выявление отлынивания оппортунистическое поведение становится нормой, поскольку каждый стремится увеличить свой досуг, не желая работать больше других.

Факты роста отлынивания при увеличении размера группы были проверены экспериментально. Так, в середине XIX в. немецкий ученый попросил рабочих тянуть веревку, привязанную к прибору, определяющему силу тяги. Когда веревку тянули трое, каждый из них прикладывал усилия, составляющие лишь 84% усилий работника, выполняющего эту работу самостоятельно. При увеличении количества работников до восьми усилия каждого из них в среднем уменьшились до 50% затрат труда одного рабочего<sup>1</sup>. Отрицательная взаимосвязь между количеством работников и их трудовыми усилиями наблюдается практически во всех трудовых коллективах. Когда некоторые работники начинают отлынивать, другие следуют их примеру и остановить эскалацию этого процесса очень непросто.

Росту отлынивания способствует сложность измерения индивидуальных результатов труда при коллективном производстве. Если работодатель не в состоянии справиться с проблемой отлынивания, производительность труда снижается, издержки производства растут, и фирма может оказаться неконкурентоспособной. В этой ситуации страдает не только работодатель, но и работники, которые могут столкнуться как с падением доходов, так и с необходимостью искать новую работу. В условиях, когда выгоды от кооперации превышают выгоды от оппортунистического поведения, и все члены коллектива выигрывают в результате усердного труда, сами работники заинтересованы в том, чтобы работодатель нашел пути преодоления проблемы "безбилетника".

Одним из таких путей является усиление контроля за деятельностью работников. Но эффективность такого контроля во множестве случаев весьма ограничена. Во-первых, не все виды работ можно проконтролировать. Во-вторых, контроль за поведением работников требует затрат (оплата услуг контролера, покупка дорогостоящих технических средств - видеокамер, мониторов и пр.). В условиях небесплатности выявления отлынивания работодатель вынужден уравнивать предельные выгоды от контроля за деятельностью с предельными затратами на него. Поскольку контроль *всей* деятельности работников сопряжен с чрезмерно высокими издержками, как правило, измеряются лишь несколько параметров. Это побуждает работников концентрировать свое внимание на этих показателях, игнорируя другие аспекты своей деятельности. В-третьих, контроль за поведением работников не способствует созданию атмосферы доверия в коллективе. В силу указанных причин мониторинг деятельности работников не может полностью решить проблему "безбилетника" и обязательно должен быть подкреплен адекватной системой оплаты труда.

Повременная форма оплаты труда в большей степени способствует отлыниванию в коллективе, так как зарплата работников не поставлена в зависимость от результатов их деятельности. При коллективной сдельщине, когда доход каждого ра-

---

<sup>1</sup> *Furnham A. Wasting Time in the Board Room // Financial Times. 1993. March 10. P. XX.*

ботника напрямую связан с результатами их коллективного труда, члены коллектива в большей степени заинтересованы в выявлении фактов отлынивания.

Особым способом борьбы с "безбилетниками" является возложение на самих работников функций контроля за поведением и стимулирования труда, что характерно для бригадной формы организации труда. При ее внедрении обычно предполагается, что, имея более полную информацию об особенностях работы и деталях поведения каждого из работников, они более рационально распределяют трудовые функции между членами коллектива, "приструнят" отлынивающего, если его поведение негативно влияет на общие результаты деятельности, точнее установят коэффициент трудового участия для справедливого распределения общего дохода. Эта цель действительно достигается в зрелых сплоченных коллективах, когда работники заинтересованы в росте как группового, так и индивидуальных заработков, считают оплату труда справедливой и не боятся снижения расценок или повышения норм выработки при их перевыполнении. Но когда бригадные формы организации и оплаты труда внедряются лишь для "галочки", без подготовки и учета конкретных условий, это ведет к конфликтам и даже ухудшению показателей совместной работы, чаще всего в результате "уровниловки".

Таким образом, эффективность борьбы с проблемой "безбилетника" при коллективных формах организации и оплаты труда зависит от того, насколько успешно группа может осуществлять функции, которые обычно являются прерогативой организаторов трудового процесса - функции контроля за процессом труда, измерения трудовых усилий работников и обоснованного распределения дохода.

**И.В. Богатырева**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ОЦЕНКА ТРУДА РАБОТНИКОВ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА КОЭФФИЦИЕНТОВ**

Среди различных способов оценки труда работников (балльный, экспертный, рейтинговый и метод коэффициентов) наиболее простым и эффективным считается последний. Он обладает такими преимуществами перед другими методами, как простота и наглядность расчетов, учет факторов, косвенно влияющих на результат труда работника.

Данный метод предполагает оценку, которая производится с помощью разных повышающих и понижающих показателей, по которым рассчитывается общий коэффициент. Такими коэффициентами могут быть коэффициент трудового участия (КТУ), коэффициент трудового вклада (КТВ), коэффициент качества труда (ККТ).

Понятие коэффициента трудового участия (КТУ), предложенное еще в 1960 г. НИИ труда, прочно вошло в начале 70-х гг. прошлого столетия в экономическую литературу по проблемам коллективных форм оплаты и стимулирования труда<sup>1</sup>. При

---

<sup>1</sup> Рекомендации об организации труда в комплексных бригадах. М., 1960.

использовании КТУ, оцениваются не только производственные показатели отдельного работника, но и его отношение к труду. Оценка с учетом КТУ позволяет отразить представление руководства или бригады о личном вкладе работника в коллективные достижения (отношении к труду, индивидуальной производительности, качестве работы, инициативности и т.д.). КТУ позволяет учитывать совокупность факторов, определяющих участие каждого работника и отражает все результаты его трудовой деятельности. Например, при установлении КТУ учитывается совмещение профессий, расширение зон обслуживания, выполнение более сложных работ и работ отсутствующего рабочего, помощь в работе другим членам бригады, соблюдение производственной и трудовой дисциплины и другие факторы.

Иногда для определения КТУ используется дополнительный показатель - коэффициент качества труда (ККТ). Например, величина коэффициента трудового участия рабочих - повременщиков сборочного цеха ОАО "Завод авиационных подшипников" корректируется с помощью понижающих и повышающих коэффициентов качества труда. При невыполнении хотя бы одного из установленных показателей ежемесячный КТУ должен быть снижен в соответствии с показателями качества труда (см. таблицу).

**Показатели качества труда рабочего сборочного цеха ОАО "ЗАП",  
влияющие на величину КТУ**

Понижающие показатели работы	Коэффициент снижения за каждый случай, %	Повышающие показатели работы	Коэффициент повышения, %
1	2	3	4
1. Невыполнение заданий мастера, касающихся производства	0,03	1. Проявление инициативы при выполнении оперативных работ	0,1-0,3
2. Претензии по качеству продукции, оперативности обслуживания рабочего места и тому подобные упущения	0,02-0,05	2. Выполнение работ за отсутствующих членов бригады	0,2-0,5
3. Нарушение правил техники безопасности	0,05	3. Увеличение выработки	0,1-0,3
4. Нарушение трудовой дисциплины и общественного порядка, опоздание на работу, преждевременный уход с рабочего места без уважительной причины и длительное отсутствие на рабочем месте	0,1-0,2	4. Отличную оценку качества	0,1-0,2
5. Низкая культура производства	0,05	5. Обучение молодых рабочих	0,1

1	2	3	4
6. Невыполнение сменного задания, простои оборудования по вине рабочего	0,03-0,05	6. Проявление инициативы по внедрению новой техники и технологии	0,2
7. Беспозное отношение к оборудованию, оснастке, инструменту, материалам и другим материальным ценностям	0,02-0,1	7. Организация рабочего места, освоение смежной профессии: - за первый месяц - за второй месяц	0,3-0,5 0,1-0,3
8. Прогул, нахождение на рабочем месте в нетрезвом состоянии	1		

Помимо коэффициента трудового участия, на предприятиях в аналогичной функции используется и коэффициент трудового вклада (КТВ).

Необходимо внести ясность в терминологию, разграничить смысл и сферу применения КТУ и КТВ.

Коэффициент трудового участия представляет собой обобщенную всестороннюю оценку работы каждого рабочего в коллективе. Он позволяет учитывать совокупность факторов, определяющих участие каждого работника и отражающих как количественные, так и качественные характеристики его трудовой деятельности. Коэффициент трудового вклада позволяет учитывать только количественную сторону труда, которая характеризуется такими показателями, как производительность труда, снижение трудоемкости на производство продукции, не превышение сметы затрат и другие.

На наш взгляд, коэффициент трудового вклада и коэффициент трудового участия очень близки по смыслу, но не тождественны. Само понятие "участие" имеет более широкую трактовку, чем понятие "вклад". Участие работника в трудовом процессе, на наш взгляд, отражает не только количественные, но и качественные стороны трудовой деятельности, характеризующие поведение работника в трудовом процессе, его отношение к труду. Если количественная оценка отражает результаты труда, то качественная оценка характеризует факторы, влияющие на достижение результатов труда косвенным образом. В отличие от количественной оценки результативности труда качественная оценка характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим "идеальным" представлениям о том, как следует вести себя на рабочем месте и какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Поэтому КТУ, по мнению автора статьи, необходимо применять именно для учета индивидуального участия отдельного работника в общие результаты коллектива. Само понятие "вклад" подразумевает количественную характеристику трудовой деятельности. Следовательно, КТВ, целесообразно использовать для оценки структурных подразделений, а не его работников.

Несмотря на явные достоинства, метод оценки труда работников с помощью различных коэффициентов имеет и недостатки: трудность количественного измерения факторов, определяющих величину личного вклада каждого работника, формальный подход его оценки и как следствие, субъективизм в оценке личного вклада.

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЕЖИ**

Для современного российского рынка труда характерны последствия "сломанной" в начале 1990-х гг. системы трудоустройства молодежи, не был создан механизм ее эффективного вовлечения в систему занятости, приложения ее трудового потенциала на начальных этапах социализации. Выделение молодежи в отдельную категорию в рамках трудовых отношений это необходимый элемент системы управления трудом, что было "характерно для планового периода системы управления трудовыми ресурсами в СССР, что обеспечивало баланс трудовых ресурсов и расчетное вовлечение молодежи по отраслям народного хозяйства"<sup>1</sup>. Были разрушены существующие связи и неформальные институты трудоустройства, при этом не было построено ничего нового, акцент был на "самонастройку": самостоятельный поиск работы молодежью и через службу занятости - это ставило под угрозу сам процесс трудоустройства молодежи. Последствия лишения данной группы населения гарантий в сфере трудоустройства вылились в рост безработицы.

Современный рынок труда не имеет благоприятных условий для создания оптимальной ситуации в сфере занятости, он не воспринимается как инструмент организации профессиональной деятельности. Поэтому для российской молодежи характерна "потребительская ориентация" по отношению к работе, что влечет, прежде всего, депрофессионализацию.

Согласно результатам исследований, проведенных в 2008 г., "кризис значительно сказался на трудовых планах молодежи: об этом заявили 49%, из них у 33% отметили, что "значительно"<sup>2</sup>. При этом основную долю молодежи, которая утверждает, что кризис не сказался на их трудовых планах, составляет категория молодежи 16-17 лет, а молодежь 21-23 лет значительно изменила планы по выбору сфере занятости и трудоустройства.

В соответствии с Общероссийским опросом, "молодежь, которая в период сентябрь-март 2009 года искала работу (28%), из них 17% ориентировались на любую работу, 7% - близкую к имеющейся специальности и только 3% - по специальности. Из части молодежи, которая искала работу - 68% не смогли ее найти"<sup>3</sup>, следовательно, кризисный период усугубил положение молодежи, способствуя росту безработицы, неблагоприятных ожиданий и оценки российской действительности. Отсутствие спроса по определенным профессиям на региональных рынках приводит к тому, что большая часть выпускников устраивается не по специальности. "Ежегодно из числа

---

<sup>1</sup> Методические указания к разработке государственных планов экономического и социального развития СССР. М., 1980. С. 543.

<sup>2</sup> Молодежь 18-25 лет: портрет на фоне лета - 2009. Режим доступа: <http://socreal.fom.ru>.

<sup>3</sup> Паутова Л. Молодежная безработица: реальность кризис или придуманная проблема // Новая социальная реальность. 2009. №12(18). С. 23.

выпускников каждый четвертый становится потенциальным кандидатом на переобучение, получение второй специальности и т.д."<sup>1</sup>.

В настоящее время одной из актуальных проблем рынка труда является так называемый информационный вакуум, который обеспечивает рост неопределенности в экономике, не обеспечивает "сигналами" субъекты рынка труда, что ведет к их неоптимальным решениям. Механизм системы трудоустройства молодежи сегодня существует в ситуации отсутствия необходимых связей между субъектами, что усложняет процесс трудоустройства, наполняя его издержками и социально-экономической неудовлетворенностью, ожиданиями не соответствующими действительности и т.д. В рамках искаженного информационного пространства формальные институты не обеспечивают собственного должного использования, позволяя экономическим агентам манипулировать в этой сфере, что отражается в инфраструктурных ограничениях рынка труда.

На территории России создано несколько особых экономических зон с инновационной направленностью, что оказывает непосредственное влияние на занятость молодежи, применение на практике их предпринимательских идей и навыков. "С появлением кластера резко возрастает мобильность сотрудников, поскольку каждый понимает, что хорошего специалиста охотно примут на работу в любой соседней компании. Это заставляет работодателей расширять возможности профессионального и карьерного роста своих сотрудников, создавать им благоприятные условия работы. Такая установка способствует росту инновационности, поскольку новаторские проекты могут создавать только свободные люди - в том числе и в выборе места своей работы"<sup>2</sup>.

Экономический рост сегодня невозможен без инновационной составляющей, и основной его задачей является не только использование потенциала экономических технологических параметров, но во многом определяется вовлечением, развитием личного ресурса молодежи, ее экономических знаний, ценностей и поведения.

Таким образом, особые кластеры как рычаг повышения занятости населения позволяет предлагать новые виды деятельности рабочей силе, расширять спектр приложения идей, полученных в ходе обучения, развивать новые практические навыки, способствовать внедрению инновационных форм занятости, способствующих более эффективной занятости, снижению уровня безработицы и повышению конкурентоспособности работников.

Одним из системообразующих механизмов взаимодействия субъектов на рынке труда является усиление роли государства. Именно государство на каждом этапе такого взаимодействия способно обеспечивать единообразие соблюдения правовых норм, распределения обязанностей и ответственности сторон в процессе трудоустройства, а также скорость исполнения мероприятий по повышению занятости молодежи, вовлечению ее в трудовую сферу.

---

<sup>1</sup> Исследования "Молодежь новой России: ценностные приоритеты" / Ин-т социологии РАН. 2007. Режим доступа: [www.isras.ru](http://www.isras.ru).

<sup>2</sup> *Галушкина М.* Предприниматели на рынке идей // Эксперт. 2006. №17(511). Режим доступа: <http://www.expert.ru>.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА - ВАЖНЫЙ ФАКТОР СОЦИАЛЬНОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

Финансово-экономический кризис, охвативший мировое сообщество, усугубляется для России нарастающей социальной напряженностью. Перед нашей страной стоит реальная угроза широкомасштабного социального кризиса, напрямую связанного с недостатками в организации оплаты труда. Внешними признаками напряженности являются низкий уровень заработной платы и высокий уровень бедности на фоне растущей в условиях кризиса безработицы, неоправданно высокая дифференциация размеров заработной платы и доходов различных групп населения, участвовавшие случаи задержки и невыплаты заработной платы. Причинами этих явлений служат недостаточно продуманная государственная политика организации оплаты труда, игнорирование опыта развитых стран, рекомендаций Евросоюза и Международной организации труда.

О низком уровне заработной платы свидетельствует ее доля в ВВП: если за рубежом она составляет около 50%, то у нас 26-27%<sup>1</sup>. Низкий уровень заработной платы лежит в основе высокого показателя бедности населения. По данным ОАО "Всероссийский центр уровня жизни", в 2008 г. доля бедных (с доходами ниже бюджета прожиточного минимума или с жилищными условиями ниже минимальных норм предоставления жилища) составляла около 40% населения страны<sup>2</sup>. В связи с ростом величины прожиточного минимума в 2009 г. доля бедного населения возрастает. Так, по данным министерства экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области, в нашей области в I квартале 2009 г. численность бедного населения возросла на 126 тыс. человек (на 23,5%) по сравнению со среднегодовой величиной 2008 г.<sup>3</sup> Сложившийся уровень заработной платы в нашей стране не обеспечивает даже простое воспроизводство рабочей силы.

Низкий уровень заработной платы в значительной мере предопределен отсутствием внятной политики государства в вопросе о сущности, назначении и размерах минимальной заработной платы. В действующей редакции Трудового Кодекса РФ используются термины "минимальный размер оплаты труда" (ст. 133) и "минимальная заработная плата" (ст. 133<sup>1</sup>), но содержание этих понятий не раскрывается. Указывается лишь, что минимальный размер оплаты труда (МРОТ) устанавливается одновременно на всей территории РФ федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. За все перестроеч-

---

<sup>1</sup> Человек и труд. 2009. №7. С. 16.

<sup>2</sup> Бобков В. Экономический кризис и минимальные социальные стандарты оплаты труда // Человек и труд. 2009. №7. С. 10.

<sup>3</sup> См.: [http://www.economy.samregion.ru/soc\\_poddergka\\_naselenia](http://www.economy.samregion.ru/soc_poddergka_naselenia).



ные годы минимальный размер заработной платы еще ни разу не достигал величины прожиточного минимума. Даже с введением с 1 января 2009 г. практически удвоенного (с 2300 до 4330 руб.) МРОТ, его величина не превышает 70-75% прожиточного минимума трудоспособного россиянина и 25% средней заработной платы.

В промышленно развитых странах соотношение минимальной и средней заработной платы (так называемый индекс Кейтца) находится в диапазоне 40-50% (МОТ рекомендует 50%, Евросоюз - 60%). В Нидерландах, Дании, Германии и Бельгии минимальная зарплата составляет около 50% ее средней величины, во Франции - 60%, в Италии и Норвегии - более 60%<sup>1</sup>. Для того, чтобы выйти на рекомендуемые пропорции, минимальная заработная плата в нашей стране должна быть увеличена не менее чем в два раза и ориентироваться не на бюджет прожиточного минимума, а на минимальный потребительский бюджет восстановительного характера.

Низкий уровень минимальной и средней денежной заработной платы препятствует формированию нормального платежеспособного спроса населения. В результате возникли, сохраняются и углубляются диспропорции между покупательским спросом населения и его товарным покрытием, что отрицательно сказывается как на развитии рынка товаров и услуг, так и на качестве жизни населения. Пагубно сказывается низкий уровень заработной платы и на техническом развитии производства. Работодатели не заинтересованы инвестировать значительные средства в обновление техники и технологии при низкой цене рабочей силы, а у работников нет достаточных стимулов для качественного и высокопроизводительного труда, овладения новыми профессиями и освоения новой техники.

Нарастанию социальной напряженности в обществе способствует постоянно прогрессирующая дифференциация (отраслевая, территориальная, профессиональная, функциональная и т.п.) размеров заработной платы и доходов населения. В 2008 г. в Самарской области коэффициент фондов (соотношение денежных доходов 10% наиболее и 10% наименее обеспеченного населения, раз) составил 20,3. Это почти вдвое превышает границу социальной стабильности.

В дальнейшем совершенствовании нуждается и организация оплаты труда работников бюджетных организаций. Долгожданный переход к отраслевым системам оплаты труда вместо использования единой тарифной сетки не сделал оплату труда бюджетников более простой и понятной, не сказался сколько-нибудь существенно на повышении ее уровня. Напротив, эксперты отмечают, что система оплаты стала более сложной и запутанной, отсутствует разумное обоснование отнесения работников к профессиональным квалификационным группам, величины базовых окладов, повышающих должностных и персональных коэффициентов. Да и вообще не понятно, почему оплата труда государственных гражданских служащих и служащих государственных бюджетных организаций осуществляется по разным системам. В США, например, оплата труда всех работников государственных учреждений производится на основе многоуровневой единой сетки.

---

<sup>1</sup> Ройк В. Минимальная заработная плата - основной инструмент регулирования доходов россиян // Человек и труд. 2009. №6. С. 23.

Организация оплаты труда является важным элементом государственной социальной политики. Она требует глубокого изучения, тщательного обоснования и законодательного обеспечения.

**В.А. Вайсбурд, А.Е. Колодина**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ И МОТИВАЦИОННОГО ПРОФИЛЯ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Привлечение и закрепление молодых работников является важнейшей задачей для руководства любого предприятия. Молодые кадры приносят новые идеи, знания, являются сменой уходящего персонала. Для того чтобы молодежь приходила и оставалась работать на предприятии, необходимо ее заинтересовать с помощью развитой системы стимулирования. Система стимулирования может быть действенной, если она учитывает интересы работников, опирается на представление об их мотивации.

В целях совершенствования системы стимулирования молодых работников ГНПРКЦ "ЦСКБ-ПРОГРЕСС" нами было проведено исследование их мотивации. В ходе исследования определялась значимость для работников различных факторов мотивации, выявлялись мотивационные типы работников. В ходе исследования было опрошено 74 человека в возрасте до 30 лет, что составляет 5% от общей численности молодых работников предприятия.

Изучение значимости для молодых работников предприятия различных мотивационных факторов проводилось по методике английских специалистов по подготовке персонала Шейлы Ричи и Питера Мартина<sup>1</sup> с использованием анонимных анкет, содержащих варианты ответов на предложенные вопросы.

По итогам анкетирования, выявилось следующее распределение факторов мотивации у молодых работников ГНПРКЦ "ЦСКБ-ПРОГРЕСС" (см. таблицу). Наибольшее значение имеет фактор, который подразумевает приоритетную заинтересованность в материальном вознаграждении. Второй по величине фактор связан с содержанием и значимостью выполняемой работы. И на третьем месте - потребность в признании заслуг работника.

Немаловажная роль принадлежит и другим факторам мотивации. Однако вполне обоснованным будет вывод, что в системе стимулирования трудовой и творческой активности молодых работников предприятия особая роль принадлежит использованию материальных и моральных стимулов, созданию условий для интересной творческой работы, профессионального развития и карьерного роста.

---

<sup>1</sup> Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. М., 2004.

### Распределение факторов мотивации среди молодых работников

Наименование мотивационного фактора	Значение фактора		Ранг фактора
	Баллы	%	
Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок	40,6	11,2	I
Потребность в интересной общественно-полезной работе	38,6	10,6	II
Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума	33,7	9,3	III
Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутин (скуки)	32,9	9,1	IV
Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности	30,6	8,4	V
Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным	30,5	8,4	VI
Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы	28	7,7	VII
Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке	27,8	7,6	VIII
Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами	26,6	7,3	IX
Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей	26,5	7,3	X
Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности	23,7	6,5	XI
Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности	23,5	6,5	XII

Этот вывод подтверждают и результаты изучения мотивационного профиля молодых работников предприятия, проведенного с помощью анкетирования на основе методики, описанной Ю.К. Балашовым и А.Г. Коваль<sup>1</sup>. По данной методике, каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание пяти мотивационных типов: инструментального, профессионального; патриотического, хозяйского и люмпенизированного. Знание того, какой из мотивационных типов является преобладающим для конкретного работника или группы работников, позволяет более обоснованно выбрать формы и методы стимулирования.

Известно, что для инструментального типа мотивации наиболее приемлемым является материальное, прежде всего, денежное стимулирование; для профессионального типа - организационное стимулирование через условия труда, содержание работы и ее организацию; для патриотического типа особое значение имеет моральное стимулирова-

<sup>1</sup> Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2002. №7. С. 53.

ние; для хозяйского типа - участие в управлении производством; для люмпенизированного - предоставление разнообразных благ в виде покупки и аренды жилья, создания условий для отдыха, дополнительного медицинского страхования и пр.

Исследование показало, что среди опрошенных молодых работников предприятия преобладает инструментальный тип мотивации. Второе по значимости место принадлежит профессиональному типу. Далее в порядке убывания идут патриотический, люмпенизированный и хозяйский типы. В соответствии с мотивационной структурой молодых работников должна совершенствоваться и система их стимулирования.

Прежде всего, должна совершенствоваться система материального стимулирования работников путем повышения эффективности всех основных элементов организации оплаты труда - тарифного регулирования заработной платы, нормирования труда, форм и систем оплаты труда и премирования работников.

Особое значение для молодых работников предприятия имеет повышение уровня заработной платы, в частности, его тарифной части. Неудовлетворенность уровнем заработной платы молодых работников предприятия в значительной степени обуславливает тот факт, среди них текучесть почти в три раза превышает уровень текучести всего персонала.

Справедливости ради следует отметить, что на предприятии "ЦСКБ-ПРОГРЕСС" в рамках разработанной молодежной политики реализуется целый ряд мер, направленных на адаптацию, закрепление, профессиональное и социальное развитие молодых работников. Однако эффективность проводимой работы невелика в связи с имеющимися недостатками в ее информационном, организационном и экономическом обеспечении. В ходе проведенного исследования выяснилось, что значительная часть опрошенных молодых работников (39,1%) не владеет достаточной информацией о проводимой на предприятии молодежной социально-экономической политике. 40,6% опрошенных считают, что на работу с молодежью направляется мало сил и средств и она нуждается в активизации. Часть опрошенных (5,4%) обратила особое внимание на необходимость разработки и реализации жилищной программы для молодежи. И лишь 14,9% опрошенных молодых работников предприятия положительно оценили реализуемую в ЦСКБ-ПРОГРЕСС молодежную политику.

Дальнейшему повышению эффективности этой политики, закреплению на предприятии молодых работников, совершенствованию системы их стимулирования может способствовать мониторинг мотивации всего персонала и его молодежного сегмента.

**В.А. Вайсбурд, А.А. Фруль**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **НУЖЕН АНТИКРИЗИСНЫЙ ПОДХОД К ТАРИФНОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ**

На предприятиях и в организациях, где используется тарифная модель организации оплаты труда, большое значение имеет правильное построение тарифных сеток. Речь идет, прежде всего, о выборе характера возрастания тарифных коэффи-

циентов сетки в пределах ее диапазона и соответствующего увеличения тарифных ставок. Различают абсолютное (в пунктах, рублях и копейках) и относительное (в процентах) возрастание тарифных коэффициентов и тарифных ставок. Это возрастание может носить равномерный, прогрессивный, регрессивный или комбинированный характер.

При всем многообразии факторов, влияющих на выбор характера тарифных сеток, следует иметь в виду, что наиболее эффективными являются сетки с прогрессивным возрастанием тарифных коэффициентов и тарифных ставок. Они более точно отражают степень изменения затрат труда на приобретение более высокого уровня квалификации, лучше стимулируют повышение работниками своей квалификации и являются более экономичными - при той же квалификационной структуре работников такие сетки требуют меньшего расхода фонда заработной платы, чем сетки с равномерным или регрессивным возрастанием тарифных коэффициентов.

Последнее обстоятельство имеет особенное значение в условиях экономического кризиса, когда предприятиям и организациям приходится экономить буквально каждую копейку и строить свою работу по системе "бережливого производства".

Практика показывает, что многие организации при формировании системы тарифного регулирования оплаты труда не принимают во внимание экономичность используемых тарифных сеток. Не является исключением Нефтяная Компания "Роснефть", на предприятиях которой организация оплаты труда работников строится на основе единой 17-разрядной тарифной сетки с диапазоном 1:6 и равномерным абсолютным (и, соответственно, регрессивным относительным) возрастанием тарифных коэффициентов.

На наш взгляд, более экономичной и эффективной с позиций стимулирующего воздействия на работников была бы тарифная сетка с равномерным относительным и прогрессивным абсолютным возрастанием тарифных коэффициентов. Выполненные нами расчеты по ОАО "Новокуйбышевский НПЗ" показали, что при прочих равных условиях (сохранении числа разрядов и диапазона, сложившейся численности и квалификационной структуре персонала) использование предлагаемой тарифной сетки экономит предприятию 99,3 млн. руб. тарифного фонда заработной платы в год. Учитывая, что в условиях аппаратного производства используется преимущественно повременная форма оплаты труда, и тарифная заработная плата является базой начисления всех компенсационных и стимулирующих выплат, реальная экономия фонда заработной платы будет значительно выше.

Предлагаемый вариант тарифной сетки влечет за собой снижение среднего тарифного коэффициента (с 2,33 до 1,8) и средней тарифной ставки работников предприятия. В целях повышения социальной защищенности работников экономленную часть тарифного фонда заработной платы целесообразно направить на повышение величины тарифных ставок. В пределах сложившегося тарифного фонда заработной платы тарифная ставка первого разряда может быть увеличена на 29,5% ( $2,33:1,8 \cdot 100 - 100$ ) с 4330 руб. до 5607 руб. В результате минимальный размер заработной платы работников предприятия несколько превысит установленную во втором квартале 2009 г. по Самарской области величину прожиточного минимума на душу населения (5517 руб.) и приблизится к величине прожиточного минимума на одного трудоспособного (6064 руб.).

Другим элементом тарифной системы ОАО "Новокуйбышевский НПЗ", нуждающимся в изменении, являются компенсационные выплаты за работу во вредных условиях труда. На НК НПЗ действует традиционная система доплат за тяжесть и условия труда. Для работ с тяжелыми и вредными условиями труда размер доплат составляет 12%, а за особо вредные и особо тяжелые условия труда - 24% тарифной ставки (оклада) соответствующего разряда работника.

Привязка размеров доплат за условия труда к величине тарифной ставки (оклада) представляется нам несправедливой. Ущерб, в одинаковой степени наносимый работникам неблагоприятными условиями труда, компенсируется различными по величине доплатами. Так, например, у элетрогазосварщика 5 разряда с месячной тарифной ставкой 8965 руб. 12%-ная доплата составляет 1075,8 руб., а у начальника цеха (13 разряд) с месячным окладом в размере 20 180 руб. доплата составляет 2421,6 руб. По существу размер компенсационных выплат определяется не условиями труда, а величиной тарифной ставки (оклада) работника.

Мы предлагаем ввести на предприятии фиксированные доплаты за неблагоприятные условия труда, одинаковые для всех работников вне зависимости от занимаемой должности или тарифного разряда. В сложившейся кризисной ситуации величина этих доплат может быть рассчитана на основании численности работников предприятия, получающих компенсационные выплаты за неблагоприятные условия труда, и фактически расходуемых на эти цели средств.

**О.Н. Вишнякова**

*Казанский государственный  
финансово-экономический институт*

## **КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Согласно теории М.Портера, кластер - это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, органы государственного управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга. Мы рассматриваем конкурентоспособность промышленных предприятий через управление кадровым потенциалом на основе кластерного подхода, формирующего синергетический эффект.

Поскольку перспективные конкурентные преимущества создаются на внутренних рынках, необходимо формировать кластеры, способные выполнить роль точек экономического роста. Человеческие ресурсы на основе креативного менеджмента генерируют инновации, образуют новые структурные комбинации, реализующиеся в кадровом потенциале. Здесь мы выделяем стратегии, направленные на повышение использования знаний в существующих кластерах и создание новых сетей сотрудни-

чества внутри кластеров. Реализация этих стратегий становится причиной инвестиционной привлекательности.

Кроме того, кластерная форма организации кадрового потенциала отрасли приводит к созданию особой формы инновации - "совокупного интеллектуального потенциала", формирующей определенную систему распространения компетенций, новых знаний и технологий. При этом государство не только способствует формированию кластеров, но и само становится участником внутри- и межкластерных сетей. К примеру, кластерные стратегии широко используются в странах Европы. Почти полностью кластеризованы финская и скандинавская промышленность. В США предприятия кластера находятся в одном регионе и максимально используют его природный, кадровый и интеграционный потенциал.

Главное отличие кластера от ТПК - кластер максимально учитывает рыночный механизм, он может быть эффективным только когда сами предприятия для повышения своей конкурентоспособности приходят к необходимости объединения в кластер. Соответственно актуализируется необходимость развития методологии управления в системе кластера.

Кластерный подход создает основу для создания новых форм объединения знаний. Промышленная политика с ориентацией на кластеры стимулирует развитие системы управления кадровым потенциалом, особенно в сфере образования и НИОКР. Анализ "потоков знаний" между кластерами позволяет выявить характерные черты инновационных процессов. Причем некоторые кластеры могут стать "экспортерами" знаний и кадров и инициировать "цепную реакцию" в другие взаимосвязанные (смежные) кластеры.

Инфраструктурные отрасли (здравоохранение и некоммерческие обслуживающие отрасли) тоже являются участниками процесса. Существует мнение, что агропромышленный комплекс, энергетика и транспорт имеют "самодовлеющий" характер и производят знания в основном для самих себя. Однако в условиях глобализации и роста взаимозависимости в системе мирохозяйственных связей возможность нахождения точек межкластерных взаимодействий расширяется, особенно в части развития и реализации кадрового потенциала. Это касается образования и исследовательской кооперации.

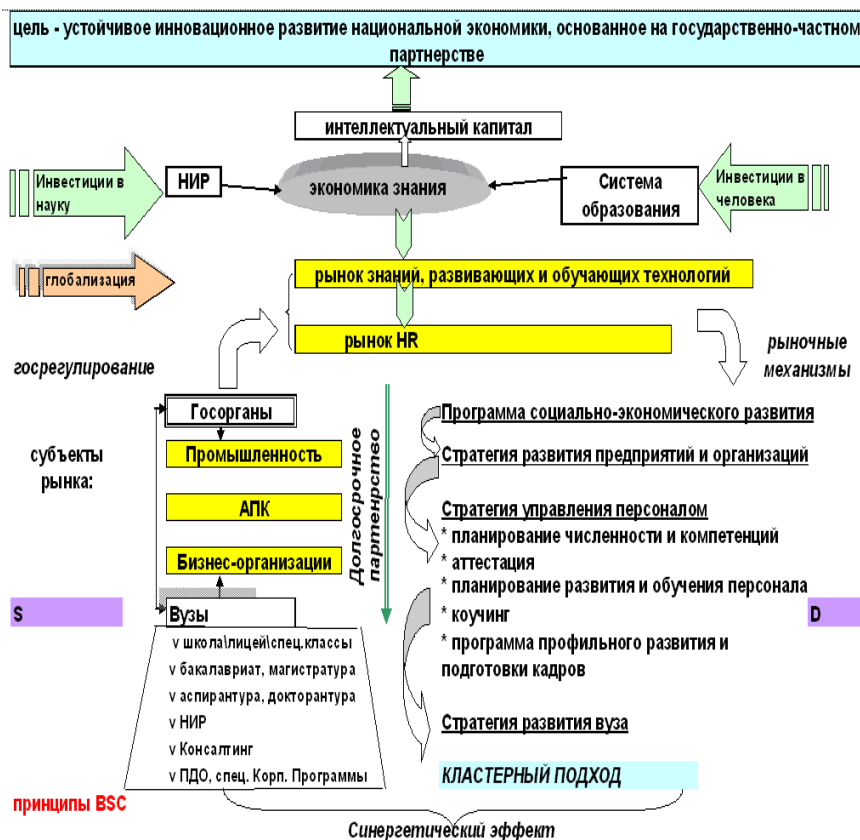
Применение кластерного подхода позволяет достигать расширенного развития малого и среднего предпринимательства. Однако малые фирмы процветают, в основном, за счет индивидуализма и предприимчивости. Поэтому им приходится решать, до какой степени они готовы идти на длительное тесное сотрудничество, какие знания придется им вносить со своей стороны, а какие они хотели бы придержать. Это требует реализации стратегического подхода.

Кластер интегрирован в рамках единой внутренней информационной среды, которая связана и взаимодействует с внешней средой как целостный организм. Это позволяет упростить доступ к новейшим технологиям, распределение рисков в различных формах совместной деятельности, ускорение процессов обучения за счет концентрации контактов специалистов мирового уровня, снижение транзакционных издержек в различных областях за счет увеличения доверия между участниками кластера. В некотором смысле все функции управления кадровым потенциалом мо-

гут реализовываться на уровне кластера, начиная со стратегического управления, заканчивая ротацией и социальным планированием высвобождения кадров.

Особую сложность составляет разработка стратегии развития кластера и кластерной политики. Кластерная политика характеризуется тем, что центральное внимание уделяется укреплению взаимосвязей между экономическими субъектами - участниками кластера. Эмерджентность взаимодействий в кластере обуславливает повышение производительности за счет инноваций в технологической и организационной сферах и стимулирования рождения новых производств, расширяющих границы кластера.

В России практически отсутствует опыт формирования кластерной политики развития кадрового потенциала, особо в части пересечения образовательного кластера и промышленного. Нами предложена логическая схема формирования и развития кадрового потенциала на основе кластерного подхода (см. рисунок).



**Рис. Логическая схема формирования и развития кадрового потенциала на основе кластерного подхода**



Надо отметить, что кластерная структуризация оказывает существенное влияние на общую экономическую динамику. Интеллектуальная деятельность, специальные знания и коммуникации становятся факторами не только создания добавленной стоимости, но и конкурентоспособности, экономического развития кластеров. Это соответствует общим тенденциям глобальной экономики.

Серьезным барьером на пути внедрения в России кластерных технологий является существовавшая многие годы недооценка человеческого капитала как решающего фактора производства, главного источника инноваций и прибавочного продукта. В современной инновационной экономике кадровый потенциал выступает субъектом своеобразного "рентного" подхода, и борьба за присвоение этой ренты непрерывно обостряется. Следствием недооценки роли человеческого капитала является ситуация, сложившаяся на рынке труда и подготовки кадров. Как отмечают ряд ученых, возникла ситуация массовой депрофессионализации населения; утраты выгоды от ранее сделанных образовательных инвестиций; общего снижения качества образования. При этом образовательная система в случае отсутствия связей с производственным сектором, скорее всего, не сможет восполнить существующие проблемы на рынке труда. Кроме того, государственная кадровая политика не носит стратегического, опережающего характера, отличается непоследовательностью.

Таким образом, формирующаяся система промышленных кластеров будет способствовать конкурентоспособности национальной экономики, а также воспроизводству и капитализации ключевого актива страны - человеческих ресурсов.

**Н.И. Гребенщикова, Н.В. Фурнэ**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ЧЕРЕЗ ОЦЕНКУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА**

Система стимулирования предприятия, в том числе менеджеров по продажам, должна опираться на стратегию развития компании и корректироваться, исходя из нее. Руководители компании должны понять для себя, какого результата они хотят от отдела продаж, и, каким этот отдел видится им в рамках компании, в будущем. Как показывает практика, отсутствие четкой и обоснованной системы оплаты труда персонала является одной из основных причин неэффективного ведения бизнеса.

Эффективный уровень заработных плат определяется двумя основными факторами: квалификационным (рыночная стоимость специалиста) и результат работ. Уровень окладной части менеджеров по продажам должен соответствовать средне-рыночной и являться конкурентоспособной. Элемент "*Достижение индивидуальных целей*" - это переменная часть оплаты труда менеджера по продажам, размер которой устанавливается в зависимости от выполнения поставленных руководством показателей профессионального значения. Переменную часть необходимо привязыв-

вать к индивидуальным ключевым показателям работы. В настоящее время для многих предприятий важными становятся результаты по выполнению плана продаж по объемам, по торговой наценке и отсутствию сверхнормативной просроченной дебиторской задолженности. Предлагаемая методика расчета заработной платы выглядит следующим образом:

$$ЗП = O_{мп} + ПЧ,$$

где ЗП - заработная плата;

$O_{мп}$  - оклад менеджера по продажам;

ПЧ - переменная часть.

Размер базовой суммы переменной части может быть установлен исходя из среднерыночной заработной платы менеджеров по продажам, коэффициента превышения среднерыночной заработной платы для менеджеров по продажам при условии выполнения плана по объемам, торговой наценки, отсутствия сверхнормативной просроченной дебиторской задолженности:

$$БС_{пч} = (ЗП_{с} \cdot K_{пзп} - O_{мп}) / (K_{впо} \cdot K_{втн}),$$

где  $ЗП_{с}$  - среднерыночная заработная плата менеджеров по продажам;

$K_{пзп}$  - коэффициент превышения среднерыночной заработной платы;

$K_{впо}$  - коэффициент выполнения плана по объему продаж;

$K_{втн}$  - коэффициент выполнения плана по торговой наценке.

Переменная часть заработной платы рассчитывается по следующей формуле:

$$ПЧ = БС_{пч} \cdot K_{впо} \cdot K_{втн} - БС_{пч} \cdot K_{задолж},$$

где  $БС_{пч}$  - базовая сумма переменной части;

$K_{впо}$  - коэффициент, зависящий от выполнения плана по продажам, руб.;

$K_{втн}$  - коэффициент, зависящий от выполнения плана по марже, руб.;

$K_{задолж}$  - коэффициент, зависящий от наличия и размера сверхнормативной просроченной дебиторской задолженности.

Для определения коэффициентов корректировки базовой премии в зависимости от выполнения плана по объемам, выполнения плана по торговой наценке, выполнения норматива по просроченной дебиторской задолженности строится шкала факторов (см. таблицу).

**Шкала факторов выполнения плана по объему продаж**

Выполнение плана	Коэффициент премии по объемам продаж	Коэффициент премии по торговой наценке	Норматив просроченной дебиторской задолженности	Коэффициент премии
До 70%	0	0,5	< 21 дней 10%	0,2
70-85%	0,75	0,75		
85-100%	1	1	< 51 дней 5%	0,3
100-115%	1,25	1,25		
115-130%	1,5	1,5	> 50 дней 0%	0,5
Более 130%	1,75	1,75		

Таким образом, при выполнении плана продаж и плана по торговой наценке менее, чем на 70%, премия не начисляется. При выполнении плана от 70 до 85% начисляется 3/4 базовой суммы, а при выполнении плана от 85 до 100% выплачивается базовая сумма переменной части в полном объеме. При перевыполнении плана применяется повышающий коэффициент согласно таблице. Данная схема стимулирует менеджеров по продажам не добиваться не только выполнения плана продаж, но доли более прибыльных товаров. Показатель норматива по просроченной дебиторской задолженности выступает не только в качестве мотивирующего фактора трудовой деятельности, но и в качестве средства управления, рычага для руководителя. Руководители должны иметь возможности как поощрения, так и наказания сотрудников. Эта результативность вычитается из начисленной ранее результативности по выполнения планов по объемам продаж и торговой наценке. Т.е. превышение норматива ведет к уменьшению премии, что должно стимулировать менеджеров по продажам не увеличивать продажи за счет не кредитоспособных клиентов, предоставления не одобренных руководством отсрочек платежа и более активно заниматься сбором денежных средств покупателей.

Данный метод решает задачи, поставленные перед предприятием, происходит увязка результативности менеджеров, их мотивации на результат, со стратегическими целями компании в текущий момент, т.е. показатели премирования ориентированы на решение задач предприятия.

**Г.А. Дудин**  
*Самарский муниципальный  
институт управления*

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КПИ) ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В современных условиях все чаще используется концепция Balanced Scorecard - BSC (система сбалансированных показателей - ССП), которая предусматривает систему управления, позволяющую планомерно реализовывать стратегические планы компании, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии на основе ключевых показателей деятельности (КПИ - key performance indicators). Чтобы проблемы в компании можно было предупредить или устранить сразу после их появления, необходима система своевременных и достоверных показателей, которая позволит наиболее полно оценить эффективность работы компании в целом. Такой системой и является сбалансированная система показателей эффективности.

Набор основных (ключевых) показателей (КПИ) является основным инструментом сбалансированной системы показателей. Речь идет о таких показателях (именно ключевых), которые характеризуют достижение целей и эффективность деятельности компании. В свою очередь, справедливо считать, что сбалансированная система показателей (BSC) является разновидностью ключевых показателей деятельности (КПИ).

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия: 1) финансовую составляющую; 2) клиентскую составляющую; 3) составляющую внутренних бизнес-процессов; 4) составляющую обучения и развития персонала<sup>1</sup>.

Как видим, последняя (четвертая) составляющая сбалансированной системы формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала компании. Цели первых трех компонентов ССП, отражающих состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, направлены на кардинальное улучшение деятельности компании. Составляющая обучения и развития обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Стратегические задачи четвертого компонента ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя. Четвертая составляющая сбалансированной системы показателей определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременный рост и совершенствование организации. Две предыдущие составляющие системы формулируют факторы, наиболее значимые для настоящего и будущего бизнес-процессов. Предприятие вряд ли сумеет достичь долгосрочных целей, пользуясь технологическими возможностями лишь сегодняшнего дня.

Есть три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в организации:

1. Удовлетворенность работника. Показатель удовлетворенности работника считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника<sup>2</sup>.

2. Сохранение кадровой базы. Обычно этот показатель измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала.

3. Эффективность работника. Существует множество способов оценки эффективности персонала. Самый простой из них - это показатель дохода компании на одного работающего. По мере повышения эффективности персонала и компании в целом (увеличения продаж продуктов и услуг, имеющих высокую добавленную стоимость) доход в расчете на каждого работника должен расти.

Таким образом, осуществление целей, поставленных в финансовой, клиентской и внутренней (бизнес-процессов) составляющих, зависит от возможностей компании, связанных с обучением и развитием персонала. Стратегии, направленные на достижение высочайших результатов, предполагают инвестирование в персонал, информационные системы и процессы, которые и являются потенциалом компании. Следовательно, соответствующие цели и показатели должны стать неотъемлемой частью ССП любой компании<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М., 2007. С. 145-148.

<sup>2</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Указ. соч. С. 184.

<sup>3</sup> Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. М., 2008. С. 88-89.

Как показывает опыт, большинство компаний, разрабатывая системы управления эффективностью деятельности, ориентируются на результат бизнес-процессов - прибыль, объем издержек и т.д. Легко подсчитать, например, какой вклад в общее дело внес специалист отдела продаж или производства, поскольку показатели его работы выражаются в цифрах. Но как поступить с теми сотрудниками, результаты деятельности которых сложно перевести в числовой эквивалент? Во-первых, необходимо понять, действительно ли итоги работы подразделения не поддаются "оцифровке". После этого - определить, нужно ли их переводить в числовые данные. Это целесообразно, например, если затраты на внедрение и последующий мониторинг и расчет KPI не превышают эффекта от этих процедур. Во-вторых, не стоит пренебрегать так называемыми качественными KPI, которые не предполагают количественной оценки, но могут быть измерены с помощью шкал<sup>1</sup>.

Обобщенная группа показателей, ориентированных на работников компании (удовлетворенность, эффективность и сохранение кадрового состава), дает возможность оценить результаты инвестирования в развитие персонала, информационных систем, а также в процессы, связанные с соотношением индивидуальных и корпоративных целей и задач.

**Г.А. Дудин**

*Самарский муниципальный  
институт управления*

**Д.В. Ойкин**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Аксиомой является, что для успешного управления организацией необходима система своевременных и достоверных показателей, которая позволяет наиболее полно оценить эффективность работы компании в целом. Такой системой может быть признана сбалансированная система показателей эффективности (Balanced Scorecard, BSC - система сбалансированных показателей, ССП). Использование таковой системы является особенно актуальным в современных трудных экономических условиях, ставящих жестко проблему выживания предприятий, фирм и приспособления их к кризисной финансово-экономической ситуации.

Дэвид Нортона и Роберт Каплан при разработке основ системы сбалансированных показателей исходили из того, что базирование методики оценки эффективности деятельности предприятия исключительно на финансовых показателях не обеспечи-

---

<sup>1</sup> Машковцев С., Бедило М. KPI для поддерживающих подразделений // Справ. по управлению персоналом. 2009. №5. С. 64-65.

вает роста будущей экономической ценности организации<sup>1</sup>. Система получила название "сбалансированной", так как основывалась на комплексном подходе к оценке различных активов - как материальных, так и неосязаемых.

Основными идеями Balanced Scorecard являются:

1. Компания успешна только в том случае, если развитие идет планомерно, т.е. компания достигает свои цели путем создания и реализации стратегических планов.
2. Действия всей компании должны быть скоординированы таким образом, чтобы реализовать цели с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки.
3. Управлять можно тем, что можно измерить и у менеджера каждого уровня должен быть набор ключевых показателей эффективности (KPI), которыми он оперирует в своей деятельности.

В аспекте управления персоналом важно, что сбалансированная система показателей большое внимание уделяет нефинансовым показателям эффективности.

Сбалансированная система показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия: 1) финансовую составляющую; 2) клиентскую составляющую; 3) составляющую внутренних бизнес-процессов; 4) составляющую обучения и развития персонала<sup>2</sup>.

Организационное обучение и карьерный рост имеют три главных источника: люди, системы и организационные процедуры. Первые три составляющие ССП обнаруживают большой разрыв между существующими возможностями людей, систем и процедур и теми, которые требуются для прорыва в деятельности. Для того чтобы ликвидировать этот пробел, предприятие должно инвестировать в переобучение персонала, усовершенствование информационных технологий и систем, создание взаимосвязи между организационными процедурами и ежедневными операциями. Эти цели формируются составляющей ССП, которая называется обучение и развитие персонала.

Показатели раздела обучения и развития представляют собой комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной обстановке.

Менеджеры многих компаний обратили внимание на то, что, если их деятельность оценивалась только по краткосрочным финансовым показателям, всегда было трудно добиться каких-либо инвестиций для развития своих сотрудников, систем и организационных процессов. Традиционной системой бухгалтерского учета эти затраты рассматриваются как издержки отчетного периода, поэтому сокращение инвестиций в обучение и развитие легко представить как краткосрочную прибыль. Неблагоприятные последствия такого подхода, имеющие долгосрочный характер, проявляются только в будущем<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М., 2007. С. 120-121.

<sup>2</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Указ. соч. С. 145-148.

<sup>3</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Указ. соч. С. 160-164.

Мировой опыт производственных и сервисных компаний позволяет определить три принципиальные направления составляющей обучения и развития: 1) возможности работника; 2) возможности информационных систем; 3) мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.

Традиционно рабочих нацеливали на выполнение узкоспециальных операций, не выходящих за рамки строго определенного задания, поставленной инженерами и менеджерами. Работников нанимали, чтобы они работали, думать должны были другие. Сегодня в передовых экономиках и предприятиях практически весь механический рутинный труд автоматизирован: компьютеры, контролирующие производственные процессы, заменили ручной труд; сервисные компании предоставляют своим клиентам доступ к необходимой информации через собственные информационные системы. Кроме того, выполнение одной и той же работы с постоянными производительностью и эффективностью уже не может удовлетворить компанию - ей необходимо непрерывное совершенствование и движение вперед. Это кардинальное изменение управленческого мировоззрения требует такого переобучения работников, чтобы их творческие возможности были мобилизованы на достижение стратегических целей компании<sup>1</sup>.

Есть три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в организации:

1. Удовлетворенность работника. Показатель удовлетворенности работника считается фактором, обеспечивающим два других: сохранение кадров и эффективность работника<sup>2</sup>.

2. Сохранение кадровой базы. Обычно этот показатель измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала.

3. Эффективность работника. Существует множество способов оценки эффективности персонала. Самый простой из них - это показатель дохода компании на одного работающего.

Однако, являясь простым и понятным показателем, доход на одного работника как индикатор персональной эффективности имеет некоторые недостатки. Рассмотрим их подробнее.

Например, одна из проблем состоит в том, что затраты, связанные с получением дохода, не учитываются. Таким образом, доход на одного работника повышается, а прибыль уменьшается в том случае, если развиваются дополнительные направления бизнеса, при этом дополнительные издержки предоставления товаров и услуг постоянно возрастают. Если же в качестве показателя используется соотношение параметров, то можно двигаться двумя путями. Первый и, как правило, наиболее предпочтительный метод - увеличить числитель, в данном случае объем производства (доходы), и оставить знаменатель (число занятых в производстве работников) без изменений. Второй, обычно менее предпочтительный, метод - сократить персонал, что может принести краткосрочные прибыли, но при этом компания рискует потерять долговременные возможности.

---

<sup>1</sup> Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала // Управление персоналом". 2009. №3. С. 37-41.

<sup>2</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Указ. соч. С. 184.

Еще одним способом увеличения показателя дохода на одного работающего за счет уменьшения знаменателя (числа занятых в производстве работников) является привлечение временной рабочей силы. Это позволяет сохранить постоянный уровень производства (дохода) с меньшими внутрикорпоративными людскими затратами. Вопрос использования временных работников может оказаться очень важным для долгосрочной стратегии компании, но рассматривать его следует только в сравнении с такими показателями, как стоимость, качество и способность постоянного персонала компании реагировать на новые требования.

Чтобы удержаться от искушения использовать временную рабочую силу для достижения более высокого показателя дохода на одного работника, следует оценить показатель добавленной стоимости на одного работника, исключив затраты на материалы и услуги из объема доходов (знаменателя в данном соотношении). Другой способ контроля за злоупотреблением привлечения более дешевой временной рабочей силы взамен более эффективных и высокооплачиваемых работников - это использование в качестве знаменателя показателя оплаты труда вместо числа работников. Соотношение объема производства к суммарной заработной плате работников оценивает "производительность" денежных средств, затрачиваемых на оплату труда, но не рентабельность численности персонала.

Итак, доход на одного работника, как и другие показатели эффективности, - полезный диагностический индикатор, но только в том случае, когда бизнес компании не претерпевает радикальных изменений. Используя этот параметр для мотивации более высокой эффективности конкретного работника, менеджеры обязаны помнить о том, что он должен быть сбалансирован со всеми другими показателями экономического развития.

Таким образом, осуществление целей, поставленных в финансовой, клиентской и внутренней (бизнес-процессов) составляющих, зависит от возможностей организации, связанных с обучением и развитием персонала. Следовательно, соответствующие цели и показатели должны стать неотъемлемой частью системы сбалансированных показателей любой компании<sup>1</sup>. Однако каждой организации необходимо разрабатывать и развивать специфические показатели для составляющей обучения и развития в полном соответствии с общей стратегией.

**Е.П. Железникова**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ БРИГАДАМИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Анализируя виды коллективных форм организации труда, выделяют группы и бригады. Если в группе ее члены сохраняют свою индивидуальность и каждый имеет свою собственную цель, то в бригаде работники подчиняют свои собственные инте-

---

<sup>1</sup> Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. М., 2008. С. 88-89.



ресы общим целям бригады. Без такого подчинения личных интересов общей задаче невозможно решать сложные производственные проблемы, так как только бригада в состоянии справиться со сложными, неопределенными или объемными задачами. Достижения бригады отражают вклад всех членов бригады.

Современные менеджеры считают, что бригады являются частью развития и изменения организации, так как они более эффективны. Это объясняется тем, что ее члены работают ради общей цели и объединены общей работой в интересах организации, а не ради своих интересов. Поэтому создание бригад является идеальным решением при условии взаимодействия между подразделениями и когда организация имеет крупномасштабный проект, по внедрению, например, нового продукта.

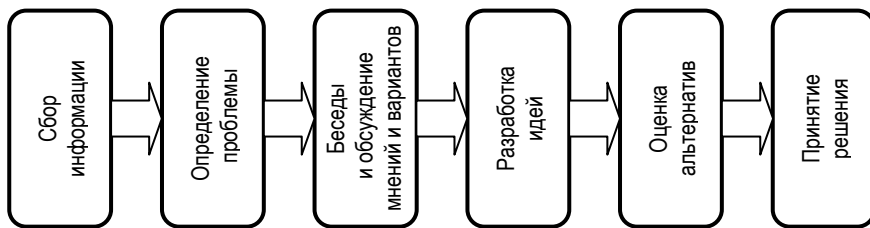
Создание бригад должно прежде всего сопровождаться подбором ее из тех сотрудников, которые умеют работать вместе. При разработке эффективной бригады следует постоянно помнить о том, что необходимо подобрать "правильного" члена бригады для достижения равновесия. Достоинства каждого потенциального члена должны рассматриваться с точки зрения вероятного технического вклада и роли члена, которую, как ожидается, он будет играть в бригаде. Целью создания бригады изначально является повышение эффективности труда работников. При этом учитываются и социально-психологические аспекты: они учатся строить конструктивные отношения с другими членами бригады, участвовать в принятии решений вместе с другими и тому, как они могут снижать конфликтность и трения в своих личных взаимоотношениях. При оптимальном сочетании профессиональных и морально-психологических качеств всех членов бригады создается так называемая "удачная бригада". Такая бригада обладает рядом достоинств. С одной стороны, результаты ее деятельности будут характеризоваться повышением производительности труда; упрощением процесса принятия решения; усовершенствованными связями; ростом творческого отношения к своей работе; лучшей мотивацией. С другой стороны, в результате создания бригад преодолеваются такие негативные факторы, как недовольство ее членов, низкая производительность труда, апатия, недостаток новшеств.

Хорошая бригада всегда достигает своих целей. Основными факторами, которые формируют бригаду и которые делают бригаду хорошей, являются следующие:

1. Как работает бригада. Хорошо работающая бригада - это совместные, скоординированные и взаимодополняющие мышление и энергия всех ее членов, соединенные воедино (синергия) и используемые для достижения поставленных целей.

Удачная бригада достигает своих целей вливанием энергии и мысли не только в задачи, но и в процессы, происходящие в бригаде во время работы. Достигается равновесие между "что" и "как". Слишком большая концентрация на задаче или процессе препятствует хорошей работе бригады и не повышает производительности.

2. Направленность деятельности бригады. Деятельность бригады может быть направлена либо на достижение поставленных задач, либо на осуществление процессов производства. В первом случае ее деятельность характеризуется следующими этапами (см. рисунок).



**Рис. Этапы достижения бригадой поставленных задач**

Во втором случае необходимо обеспечить взаимопонимание в бригаде и нормальную деятельность бригады. Это возможно при гармонизации отношений между членами, улаживания расхождений, сохранения мира, поддержки высказываемых предложений, поощрения всех членов бригады, а не только самых громкоголосых, определения стандартов действий, показателей, достижений, ведения записей или учета действий группы с целью облегчения анализа и оценки ее эффективности, достижения компромисса между противоречивыми мнениями, выяснения и обобщения того, что сделано, чтобы достичь взаимопонимания. Если процессу производства уделяется слишком большое внимание, это говорит о том, что достигнуто слишком мало. Слишком большой акцент на выполнение задачи означает, что в бригаде работают сотрудники с низким уровнем отдачи, преследующие свои личные цели.

Бригада - комплексная и динамичная структура, которая развивается, изменяется и работает в значительной степени за счет объединенной энергии и силы. Чтобы получить от нее все самое лучшее и дать возможность придерживаться стандартов, подходить к проблемам творчески и аналитически и достичь поставленных целей, бригадой необходимо управлять. Это не должно осуществляться одним человеком. Ответственность за возможность высказываться всем членам бригады или, например, за необходимость регулярной самооценки, не должна концентрироваться в одном лице. В хорошо работающей бригаде это осуществляется в основном за счет самодисциплины.

Управлять бригадой - это значит обеспечивать соответствие производственного процесса поставленным задачам, а также поддерживать доброжелательную атмосферу сотрудничества и гармонии и следить за тем, чтобы поставленные задачи решались с полной отдачей со стороны членов бригады.

Основными областями управления бригадой является планирование, организация, руководство и контроль.

В задачи планирования входит разъяснять задачи, добиваться, чтобы бригада приняла поставленные цели; обсудить и принять график выполнения работ, соответствующий стратегическим потребностям фирмы; оснастить бригаду всем необходимым для ее успешной работы; создать системы регистрации и связи, которые должны обеспечить выполнение задач бригады; спланировать и установить стандарты.

Под организацией и руководством понимается обеспечение рационального выполнения задачи; распределение обязанностей и формулирование задач для каждо-

го члена бригады; обеспечения координации деятельности; сосредоточение на задаче и предотвращение ухода в сторону от намеченного плана; подготовка методов оценки достижения целей; налаживание связей и обмена информацией с руководством.

Контроль должен обеспечить соответствие стандартам, выполнение задач в срок и принятие решений; знать отношение управления к достигнутому на текущий момент; убедиться, что все работают в соответствии с принятыми обязательствами; обеспечить, чтобы собрания были информативными, и повестки дня включали насущные проблемы.

Анализ того, как осуществляется управление бригадой, помогает понять, что целенаправленные намерения достичь хороших результатов является не единственной задачей бригады, необходимо также поощрять и сохранять в бригаде отношения взаимопонимания и сотрудничества на каждой стадии управленческого цикла и на каждой стадии развития бригады.

Так как организации сталкиваются с большой долей неопределенности и сложностями в своей деятельности, создание бригад может обеспечить их навыками и системой, необходимыми для преодоления этих проблем.

**Е.А. Заварыкина**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ТЕНДЕНЦИИ СПРОСА НА РЫНКЕ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В теоретической основе рынок труда выступает как специфический механизм правильного распределения и перераспределения труда по сферам хозяйства, формам деятельности и эффективного использования в соответствии с предложением труда и спросом на труд. Формирование рынка труда, способного быстро и гибко реагировать на динамику экономического развития - одна из важных задач эффективно действующего рыночного механизма. Структуру рынка труда правомерно рассматривать в динамическом аспекте с учетом субъективности как работодателей, так и наемных работников. В современных условиях спрос на рабочую силу на рынке труда формируется под воздействием требований, предъявляемых работодателем, определяемых, прежде всего, действием НТП. НТП наряду с такими макроэкономическими условиями как политические, социально-экономические, демографические вносит коренные изменения во все производственно-трудовые процессы. Изменяется содержание и характер труда, что способствует росту его сложности и технической вооруженности. В связи с этим изменяются требования со стороны производства (работодателей) к качеству рабочей силы, изменяется содержательное наполнение рыночных компетенций работника. Основные тенденции, сложившиеся на российском рынке труда, а также финансовый кризис заставляют задуматься о значимости рыночных факторов влияющих на формирование компетенций специалистов.

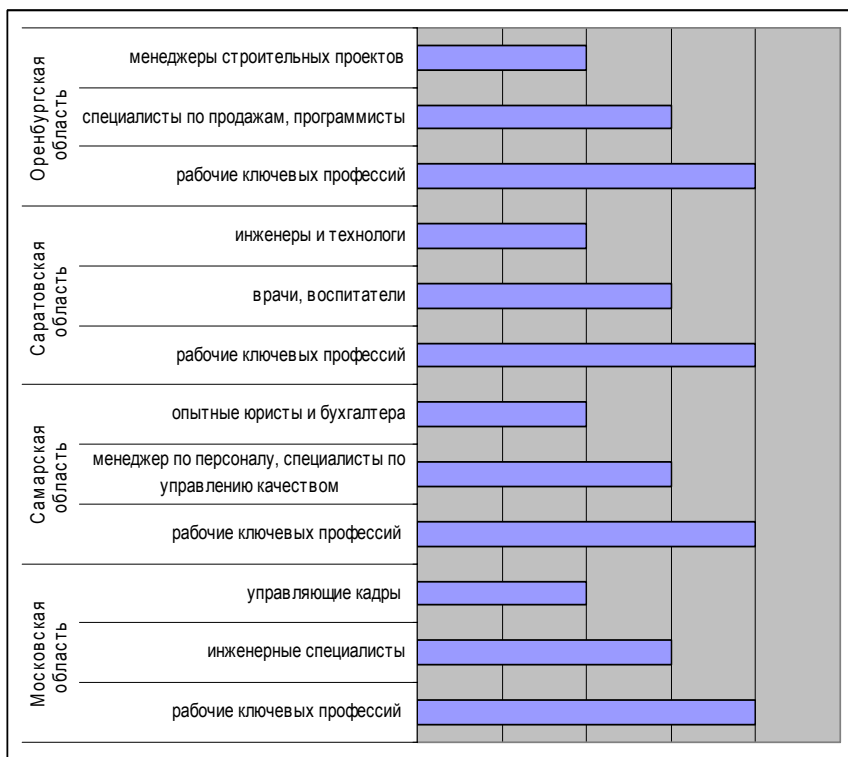
В настоящее время в России работа по найму является основной формой занятости. Более 80% рабочей силы трудоустраивается через рынок труда. По многим характеристикам российский рынок труда не может быть отнесен к числу цивилизованных (развитых). Модель российского рынка труда нельзя в чистом виде отнести ни к разряду регулируемых, ни к разряду гибких. На нем преобладают стихийные процессы. Отличительными чертами и тенденциями развития российского рынка труда являются:

- 1) абсолютное сокращение численности занятых в экономике, особенно в сфере материального производства;
- 2) существенные изменения отраслевой структуры занятости, снижение удельного веса занятых в промышленности, перераспределение рабочей силы между обрабатывающей и добывающей промышленностью в пользу последней;
- 3) расширение занятости в негосударственном секторе экономики, дальнейшее развитие малого предпринимательства;
- 4) значительные масштабы скрытой безработицы;
- 5) массовое участие населения в неформальном секторе экономики, а также увеличение масштабов вторичной занятости и др.

В настоящее время демографическая ситуация в России характеризуется снижением рождаемости и высокой смертностью трудоспособного населения, что не лучшим образом сказывается на функционировании рынка труда. Если рассматривать рынок труда в региональном аспекте, то можно выявить следующие тенденции. Региональные рынки испытывают дефицит рабочих ключевых профессий (рис. 1), отмечается дефицит инженерных специалистов, работников энергетической отрасли. Наблюдается массовый приток иностранной рабочей силы, которая в подавляющем большинстве готова работать на самой низкооплачиваемой работе. Региональный рынок перенасыщен молодыми специалистами без опыта работы: бухгалтерами, экономистами, юристами, секретарями. Работодатели, даже имея вакантные позиции, не спешат заполнять их выпускниками вузов. Наиболее востребованные специалисты в Самарском регионе представлены на рис. 1. По данным экспертов в 2007 г. в Самарском регионе были востребованы квалифицированные рабочие (фрезеровщики, машинисты, каменщики); менеджеры по персоналу, программисты, специалисты по управлению качеством, опытные юристы и бухгалтеры, квалифицированные повара, все категории производственных работников.

В 2008 г. наиболее востребованными в Самаре и области были специалисты сферы продаж. Это связано с активным расширением деятельности многих компаний в Самарском регионе. Интересно то, что основным требованием работодателя к соискателям этих вакансий в Самаре является опыт успешных личных продаж, а не наличие профильного образования.

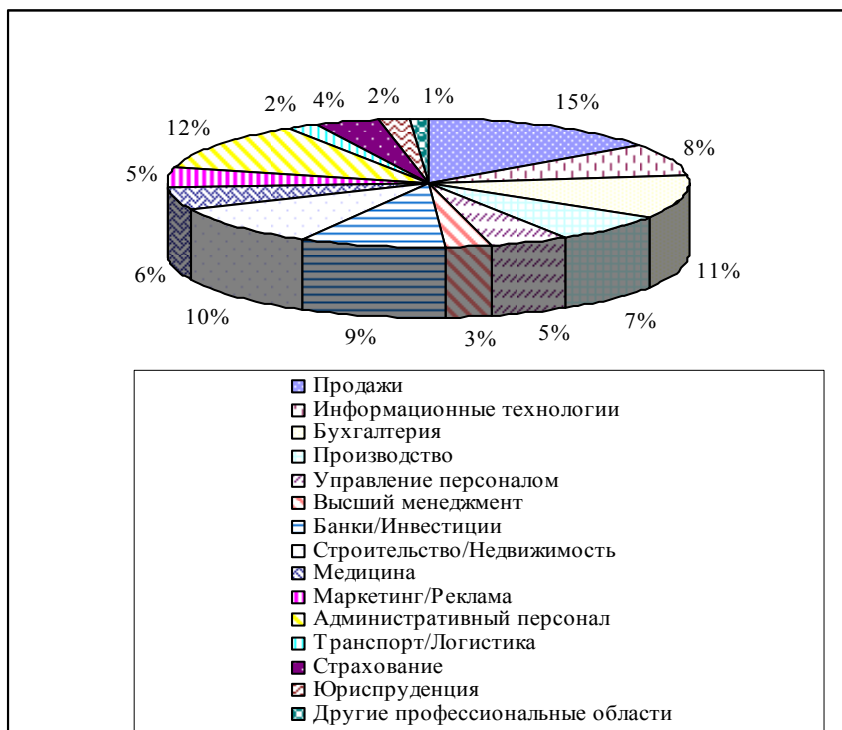
На втором месте расположился офисный персонал. Доля запросов на такие вакансии в Самаре также очень высока. Это офис-менеджеры, администраторы, секретари и т.д. Также следует отметить, что значительно вырос уровень требований к офисным специалистам. Это связано с тем, что расширился их круг обязанностей.



**Рис. 1. Наиболее востребованные в Самарском регионе специалисты в 2007 г.**

На третьем месте находятся финансовые специалисты - бухгалтеры, финансовые аналитики, аудиторы. Запрос на эти вакансии в Самаре всегда находится на стабильно высоком уровне. Это связано с активным экономическим развитием нашего региона и приходом на наш рынок большого количества банков и компаний, работающих с ценными бумагами.

Отмечается спрос на опытных, квалифицированных специалистов по маркетингу, рекламе и связям с общественностью. Но, следует отметить и тот факт, что очень велико число соискателей по этим вакансиям в Самаре. Это связано с тем, что вузы продолжают выпускать молодых специалистов этого профиля в огромных количествах, таким образом, предложения соискателей превышает спрос работодателей. В связи с бурным развитием IT-рынка в течение нескольких последних лет в Самаре возрастает спрос на такие вакансии, как программист и системный администратор. В целом, спрос на специалистов сферы информационных технологий более чем в 1,5 раза превышает предложение со стороны работников. На последнем месте находятся юристы и логисты. Количество соискателей на эти вакансии в Самаре в 4-5 раз превышают спрос работодателей.



**Рис. 2. Распределение вакансий по профессиональным областям в Самаре и Самарской области в 2008 г.\***

\* Данные сайтов 63.ru, hh.ru.

Таким образом, исследование спроса и предложения на рынке труда на примере Самарского региона показало, что возникает противоречие между ожиданиями работодателей и профессионализмом кандидатов. Одна из особенностей многих работодателей заключается в повышенных требованиях к набору компетенций специалистов. К сожалению, работодатели отмечают не только высокие зарплатные ожидания кандидатов, но и их низкий уровень компетенций. В настоящее время специфическими требованиями работодателей к кандидатам на вакантные должности являются следующие:

- 1) высокая профессиональная компетентность, высокий интеллектуальный и творческий потенциал, способность воспринимать и осваивать инновации;
- 2) адаптированность специалиста к быстро изменяющимся условиям рынка;
- 3) готовность к процессу непрерывного повышения квалификации, к приобретению новых знаний;
- 4) профессиональная мобильность, основанная на подготовке специалиста широкого профиля, предусматривающая готовность специалиста в соответствии с требованиями рынка труда быстро осваивать новые профессии;

5) наличие высоких деловых и личных качеств: целеустремленность, энергичность, самостоятельность мышления, наличие навыков общения с людьми, ответственность и лояльность по отношению к организации;

6) психологическая стрессоустойчивость в условиях нестабильного развития экономики.

Изменение характеристик спроса на рынке труда влияет на систему подготовки кадров, изменяя структуру выпускаемых на рынок труда специалистов и определяя, тем самым, высокую значимость профессионально-квалификационной составляющей структуры компетенций.

**Л.А. Илюхина**

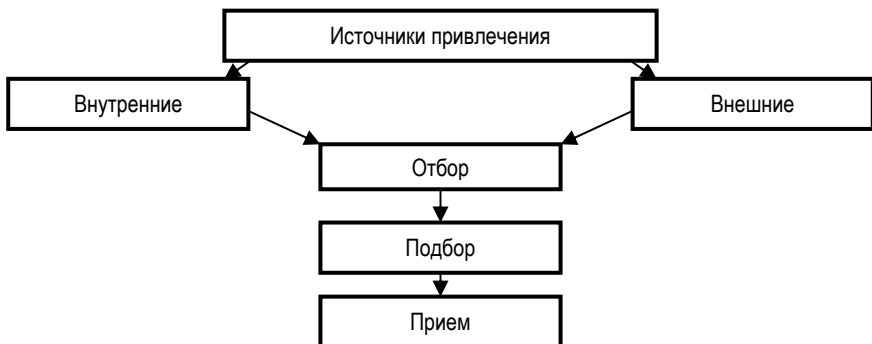
*Самарский государственный  
экономический университет*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Достаточно расхожие мнения высказывают различные авторы, определяя сущность терминов "набор", "отбор" и "подбор". Но все мнения сходятся в том, что данные процессы являются составляющими процесса найма персонала.

Найм - это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе<sup>1</sup>.

Процесс найма, по мнению авторов книги "Банковский менеджмент", выглядит следующим образом (см. рисунок).



**Рис. Процесс найма персонала\***

\* *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учеб. пособие. М., 2005.*

<sup>1</sup> *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2005.*

В ходе проведения исследований процессов найма нами анализировалась деятельность рекрутинговых агентств г. Самары, таких как ООО "Аванта Персонал", Кадровый консалтинговый центр "Интеллект" и ряд других, занимающихся процессами поиска и подбора специалистов, менеджеров среднего и высшего звена, сотрудников на неспециализированные позиции, оценкой персонала, кадровым консалтингом. Не вдаваясь в подробности теоретического описания составляющих методов набора и отбора, перейдем к конкретным рекомендациям их совершенствования. Прежде всего, на наш взгляд, необходимо регламентировать этот процесс на основе разработки стандарта "Набор и отбор персонала". Стандартизация процессов повышает эффективность их реализации, четко определяет полномочия и ответственность персонала, устраняет дублирование функций, ведет к упорядочению выполняемых работ. В своей книге "Структурирование организаций" Генри Минцберг обосновал, что при помощи стандартизации рост эффективности деятельности достигается почти автоматически на основе соблюдения всеми сотрудниками правил<sup>1</sup>.

Учитывая основные требования стандартов серии ИСО 9001, в рамках проведенных исследований были разработаны стандарты процесса "Набор и отбор персонала" на должности "Менеджера по продажам" и "Медицинский представитель"; определены входы и выходы процессов, параметры, ресурсы, потребители и руководители процессов и subprocesses; разработана матрица ответственности процессов.

Одним из методов отбора кандидатов на существующие вакансии является проведение интервью с потенциальными кандидатами. Для того, чтобы функция проведения очного интервью с кандидатом проводилась более качественно, был разработан вопросник, который поможет интервьюеру проводить интервью по получению поведенческих примеров на основе, разработанной в процессе исследования, модели компетенций для должности "медицинский представитель" (табл. 1).

**Вопросник для проведения интервью по получению поведенческих примеров с кандидатами, претендующими на должность медицинского представителя**

Название компетенций и их описание	Примеры вопросов
1	2
Воздействие и оказание влияния Описание: умение убеждать, уговаривать, влиять или впечатлять окружающих	Приведите пример ситуации, когда вы изменили мнение окружающих Приведите пример ситуации, когда вам пришлось выступать перед большой аудиторией Приведите пример ситуации, когда вам пришлось корректировать свое поведение в общении с окружающими, чтобы добиться поставленной цели и т.д.
Ориентация на достижение Описание: стремиться к достижению успеха, несмотря на препятствия и трудности	Приведите пример ситуации, когда при выполнении работы вам пришлось столкнуться с серьезной проблемой Приведите пример ситуации, когда вам удалось достичь намеченной цели, несмотря на возникшие препятствия и трудности Приведите пример ситуации, когда вы проявили настойчивость и упорство, чтобы выполнить задание в срок (решить какую-либо проблему) и т.д.

<sup>1</sup> Стратегический процесс: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., 2001. С. 258-259.



1	2
<p>Инициатива Описание: делать больше, чем требуется или ожидается в работе, делать то, чего никто не просил и что улучшит и увеличит результаты работы и поможет избежать проблем, или же поиск или создание новых возможностей</p>	<p>Приведите пример ситуации, когда вам пришлось лично рисковать, чтобы добиться поставленной цели Как часто вы работаете дополнительное время? С чем это связано? Приведите пример ситуации, когда вами был предложен новый метод работы, вариант решения проблемы и т.д.</p>
<p>Межличностное понимание Описание: способность внимательно слушать и понимать невысказанные или частично высказанные мысли, чувства, заботы других</p>	<p>Можете ли вы определить настроение руководителя, клиента, коллеги? Приведите пример</p>
<p>Ориентация на обслуживание клиента Описание: желание помочь или услужить другим, удовлетворить их потребности</p>	<p>Приведите пример ситуации, когда вы добились успеха в общении с трудным клиентом Приведите пример ситуации, когда потребности клиента были полностью удовлетворены и т.д.</p>
<p>Уверенность в себе Описание: вера человека в собственные способности выполнить задание</p>	<p>Приведите пример ситуации, когда вы подверглись критике Приведите пример участия в споре, дискуссии и т.д.</p>
<p>Построение отношений Описание: работа над построением или поддержанием дружеских, теплых взаимоотношений или сети контактов с людьми, которые являются или могут когда-либо стать полезными для достижения связанных с работой целей</p>	<p>Имеете ли вы дружеские отношения с клиентами, коллегами? Почему? Кто инициировал начало дружеского общения?</p>
<p>Самоорганизация Описание: способность эффективно выполнять работу за счет организации собственной деятельности и контроля над результатами</p>	<p>Расскажите, как вы планируете свою деятельность? Что на это влияет?</p>
<p>Самоконтроль Описание: способность держать эмоции под контролем и сдерживать негативные действия в случае соблазна, при встрече с сопротивлением или враждебностью со стороны окружающих, или при работе в стрессовых условиях</p>	<p>Приведите пример ситуации, когда вы подверглись стрессу, были вовлечены в конфликт. Как была разрешена ситуация? Что вы чувствовали во время ситуации и после?</p>
<p>Поиск информации Описание: приложение усилий к получению большей информации</p>	<p>Приведите пример ситуации, когда у вас не было достаточной информации для выполнения работы, решения проблемы Как и где вы получаете необходимую информацию и т.д.</p>
<p>Техническая экспертиза Описание: обладает соответствующими знаниями о продукте</p>	<p>Расскажите о препаратах, которые вы продвигаете? В чем их преимущества? Недостатки? Какие фармацевтические компании вам известны? Кто занимает лидирующие позиции в данном секторе рынка?</p>

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СТАНДАРТОВ ИСО СЕРИИ 9000**

Управление качеством является, по существу, сквозным аспектом системы управления предприятием, аналогичным таким, как время, затраты, управление персоналом. Именно это положение является основополагающим принципом, лежащим в основе современных систем управления качеством<sup>1</sup>:

- качество - неотъемлемый элемент любого производственного или иного процесса (а не некая самостоятельная функция управления);
- качество - определяет потребитель, а не изготовитель;
- ответственность за качество должна быть адресной;
- для реального повышения качества нужны новые технологии;
- повысить качество можно только усилиями всех работников предприятия;
- контролировать процесс всегда эффективнее, чем результат;
- политика в области качества должна быть частью общей политики предприятия.

Для успешного функционирования предприятия необходимо формирование и поддержание эффективной системы управления, составной частью которой является менеджмент качества. В основу формирования менеджмента качества могут быть положены международные стандарты ИСО серии 9000 (МС ИСО).

Деятельность по формированию и внедрению систем менеджмента качества (СМК) на предприятии в соответствии с МС ИСО серии 9000 должна включать этапы, представленные схематично на рис. 1.

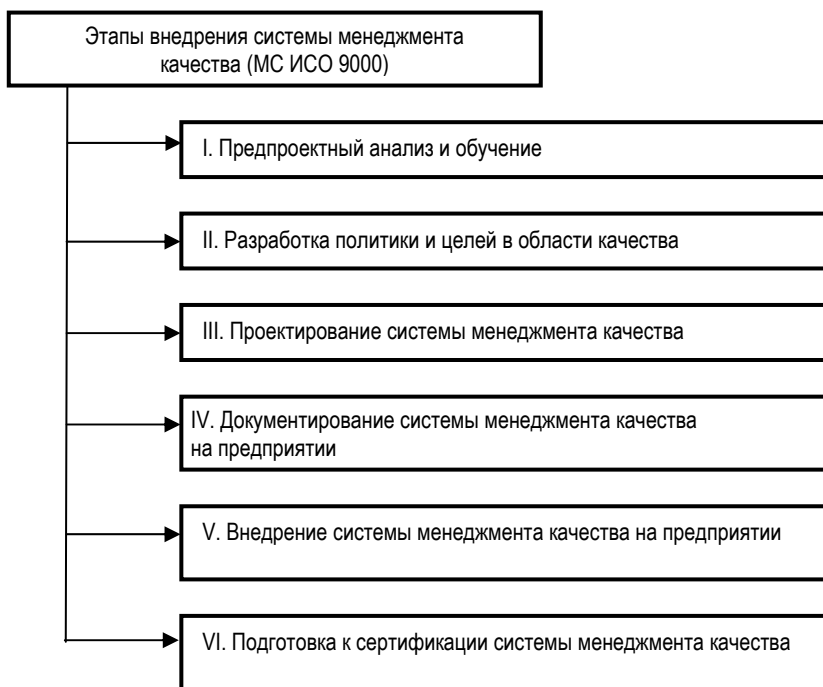
На первом этапе формирования СМК предприятия необходимо провести предпроектный анализ и обучение персонала.

Данный этап включает анализ организационных и технико-экономических условий внедрения стандартов ИСО серии 9000 и проведение базового обучения в области менеджмента качества руководителей предприятия и ведущих специалистов.

Анализ условий внедрения стандартов ИСО на предприятии должен проводиться по следующим направлениям: анализ действующей на предприятии нормативной и технической документации, устанавливающей требования к техническому уровню и уровню качества продукции, техническим процессам ее производства и регламентирующей порядок проведения контроля качества и испытаний продукции; анализ состояния технологических процессов производства, полноты и правильности проведения контроля и испытаний; анализ состояния оборудования, технологической оснастки, инструментов, энергоносителей и других средств труда; анализ состояния дисциплины поставок и качества, используемых в производстве сырья, материалов и комплектующих изделий; анализ укомплектованности предприятия кадрами, порядка подготовки и повышения квалификации.

---

<sup>1</sup> Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учеб. пособие для вузов / Под ред. Н.П. Любушина. Мю, 2007. С. 179.



**Рис. 1. Этапы внедрения системы менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000**

На основании анализа организационных и технических условий внедрения стандартов ИСО серии 9000 составляется отчет, который в дальнейшем может послужить основой для определения руководством предприятия политики в области качества. Кроме того, проведенный анализ способствует повышению эффективности обучения персонала в области качества.

На втором этапе внедрения системы управления качеством осуществляется разработка политики и целей в области качества. Политика компании в области качества является равноправной и согласованной частью общей политики и стратегии предприятия. В политике в области качества необходимо учитывать: перспективы дальнейших улучшений, необходимые для успешной деятельности организации; ожидаемую (желаемую) степень удовлетворенности потребителей; повышение квалификации персонала предприятия; потребности и ожидания других заинтересованных сторон; ресурсы, необходимые для выхода за рамки требований стандартов ИСО серии 9000; потенциальный вклад поставщиков и партнеров.

Кроме того, для повышения качества продукции и качества управления производственным и управленческими процессами рекомендуется создать службу по управлению качеством.

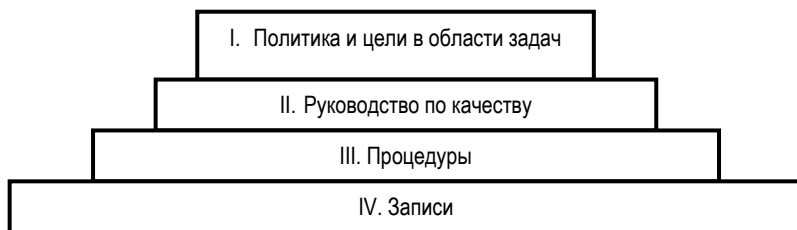
На третьем этапе формирования менеджмента качества происходит проектирование системы менеджмента качества. Исходя из политики и целей в области

качества, определяются процессы и устанавливаются основные виды деятельности в системе менеджмента качества, а также осуществляется распределение ответственности и полномочий руководства в системе управления.

При проектировании системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000 организация должна: определить процессы, необходимые для системы качества, и их применение во всей организации; определить последовательность и взаимодействие этих процессов; определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами; обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга; осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов; принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

На четвертом этапе предприятию необходимо привести систему документирования предприятия в соответствии со стандартами ИСО серии 9000. Одно из важнейших требований стандартов ИСО серии 9000 - обеспечение строгого документального оформления порядка выполнения всех работ в рамках создаваемой и функционирующей системы менеджмента качества. В связи с этим действия по разработке, утверждению, выпуску, изменению документов требуют особого внимания при формировании и функционировании системы.

В стандартах ИСО определены виды документов для оформления системы менеджмента качества на предприятии, которые схематично представлены на рис. 2.



**Рис. 2. Модель документального оформления системы менеджмента качества в соответствии с ИСО серии 9000**

Документация системы менеджмента качества должна включать:

1) документально оформленные политику и цели в области качества;

2) руководство по качеству, содержащее область применения системы менеджмента качества; перечень документированных процедур, разработанных для системы менеджмента качества, или ссылки на них; описание взаимодействия процессов СМК, матрицу ответственности;

3) документированные процедуры. К обязательным процедурам, требуемым стандартом ИСО 9000, относятся:

- процедура по управлению документацией (п. 4.2.3);
- процедура по управлению записями по качеству (п. 4.2.4)
- процедура по проведению внутренних аудитов (п. 8.2.2);

- процедура по управлению несоответствующей продукцией (п. 8.3);
- процедура по корректирующим действиям (п. 8.5.2);
- процедура по предупреждающим действиям (п. 8.5.3);

4) записи - специальный вид документов, свидетельствующих о соответствии требованиям и результативности функционирования СМК. Записи должны оставаться четкими, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми (см. таблицу).

#### Примеры записей СМК, соответствующие требованиям МС ИСО 9001

Пункт ИСО-9001	Содержание записей	Возможные виды записей
5.6.1	Анализ со стороны руководства	Акты анализа, протоколы "дня качества", протоколы совещания
6.2.2. е)	Образование, подготовка, навыки и опыт персонала	Личные дела сотрудников, журналы, карточки в отделе кадров
7.1. d)	Соответствие процессов требованиям	Протокол испытания, журнал процесса, акт испытаний
7.2.2	Анализ требований к продукции	Протокол о намерениях
7.3.2	Выходные данные проектирования и разработки	ТЗ на разработку
7.3.4	Анализ проекта и разработки	Заключение по проекту
7.3.5	Согласование (рассмотрение) проекта и разработки	Акт приемки проекта, отзыв рецензента
7.3.6	Утверждение проекта и разработки	Утверждающая подпись на акте
7.3.7	Изменения проекта и разработки	Извещение об изменении
7.4.1	Результаты оценивания поставщиков	Реестр надежных поставщиков
7.5.2. d)	Валидация процессов обеспечения производства	Протокол проверки специальных процессов, акт исследования, журнал пооперационного контроля
7.5.3	Идентификация продукции	Бирки, наклейки
7.5.4	Собственность потребителя утеряна, повреждена или признана непригодной для использования	Извещение о браке, дефектная ведомость, акт
7.6	Результаты калибровки и поверки контрольных и измерительных приборов	Свидетельство о калибровке, график поверки, паспорт на прибор
8.2.2	Результаты внутренних проверок	График внутренних проверок, отчеты и акты внутренних проверок
8.2.4	Соответствие продукции критериям приемки; лицо, санкционировавшее выпуск продукции	Накладные приемки ОТК, сертификат соответствия
8.3	Характер несоответствий, предпринятые действия	Классификатор дефектов, карточки разрешений на отклонения, акт списания в брак
8.5.2	Результаты предпринятых корректирующих действий	Отметка в контрольной карточке, отметка в плане корректирующих действий, протокол совещания
8.5.3	Результаты предпринятых предупреждающих действий	Отметка в контрольной карточке, отметка в плане корректирующих действий, протокол совещания

На этапе внедрения системы менеджмента качества на предприятии должны быть проведены организационные изменения в части структуры управления предприятием, формирования и комплектации персоналом служб управления качеством, введены в действие документы системы менеджмента качества и осуществлена проверка соблюдения их требований, составлен акт о внедрении системы менеджмента качества. Эффективность функционирования системы менеджмента качества обеспечивается постоянной ее актуализацией, которая основывается на результатах проверок.

Последним этапам в формировании системы менеджмента качества является подготовка ее к сертификации.

**Н.В. Кожухова, Ю.А. Аграфенина**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

В настоящее время круг проблем, затрагиваемых при исследовании организации, непрерывно расширяется. Существует множество организаций, которые преследуют только экономические цели: получить как можно больше прибыли, устоять перед конкурентами. К сожалению не во всех организациях основой укрепления организационного поведения является психологическая составляющая, которая не менее значима в ее развитии. В связи с этим изучение межличностных отношений в коллективе является не маловажным и существенным.

С наступлением современного научно-технического и социального прогресса неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата коллектива. Выполнение трудовых функций зависит не только от организационно-производственных условий, но и от межличностных отношений, которые оказывают значительное влияние на самочувствие и результаты труда человека.

Если между членами коллектива натянутые отношения, царит не понимание, то это сказывается и на производительности труда, а также накладывает отпечаток на социально - психологический климат, что ведет к текучести кадров и тормозит развитие организации. Подсчитано, что рост производительности труда находится в прямой зависимости от хорошего настроения рабочего и достигает 5-10% от среднего уровня роста производительности труда. И наоборот, плохое настроение на такую же величину от среднего уровня снижает производительность труда. Таким образом, в зависимости от настроения рабочего она может колебаться в пределах от 10 до 20%. Следовательно, настроение рабочего можно рассматривать как важный производственный фактор. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива присущи нормальному морально-психологическому климату, являются нормой взаимоотношений и основой организационного поведения в коллективе.

Для проведения социально-психологической оценки персонала в организации можно использовать следующие современные методики: модульный социотест по методике А.Я. Анцупова, социометрические методики, методика диагностики межличностных отношений Л.Н. Собчика.

Среди сотрудников инженерной службы организации ООО "Мета-Автотест" был проведен модульный социотест, который позволил дать комплексную оперативную оценку персонала, выявить особенности взаимоотношений между всеми сотрудниками, определить сильные и слабые стороны деятельности руководителей организации. Он дает возможность выявлять все конфликты между сотрудниками и оценить степень их остроты. С помощью модульного социотеста можно сравнивать положение дел в разных структурных подразделениях организации, оценивать динамику их развития в течение года и выявлять резервы повышения качества руководства коллективом.

В исследовании приняли участие 9 человек: инженеры, техники-механики, начальник отдела и начальник всей службы. Возрастной состав коллектива от 22-50 лет. У 7 сотрудников службы высшее образование, 1 - с незаконченным высшим образованием, 1 - со средне-специальным образованием.

Основная цель проведения опроса - получение количественных данных показателей, совокупно характеризующих составляющие межличностных отношений в коллективе. Всем сотрудникам службы, участвующим в исследовании, было предложено оценить своих коллег. Оценка осуществлялась по 20 критериям. По окончании опроса сотрудников, подсчитывалась средняя оценка, выставленная каждым сотрудником и средняя персонализированная оценка, на основании которых был выявлен статус и ранг всех сотрудников инженерной службы в организации, был определен неформальный лидер, середняк и аутсайдер, а также уровень конфликтности и дружеских отношений (табл. 1).

**Таблица 1**

**Ранговое распределение сотрудников**

№ п/п	Фамилия	Оценки членов группы									Персонализированное среднее	Ранг
		8,8	9,6	6,4	8,6	7,3	8,0	7,5	7,8	8,3		
1	Борисименко Е.А.	8,8	9,6	6,4	8,6	7,3	8,0	7,5	7,8	8,3	8,0	3
2	Гайнутдинов А.М.	5,8	8,3	6,3	7,3	5,4	8,6	7,5	7,9	6,6	7,1	6
3	Гайнутдинов И.М.	7,4	8,5	8,0	6,9	7,2	8,2	7,9	8,6	7,8	4	
4	Ежов Р.Н.	9,5	7,8	5,3	7,0	6,7	3,9	6,0	7,2	7,4	6,8	7
5	Инкин А.А.	6,7	7,6	5,3	7,1	3,6	5,4	5,7	4,4	5,7	9	
6	Маслов Д.Ю.	9,6	8,3	5,2	7,0	5,7	6,2	7,0	8,4	7,2	5	
7	Мещеряков Н.А.	9,4	8,8	6,4	8,3	6,6	7,8	9,4	8,9	8,2	2	
8	Шарафутдинов И.А.	9,6	8,5	6,9	8,1	6,6	8,1	9,0	9,3	8,3	1	
9	Ярцев С.П.	8,4	7,7	5,1	5,8	3,9	5,0	6,1	7,1	8,9	6,6	8
Среднее		8,4	8,3	5,9	7,5	6,1	6,5	7,0	7,5	7,9	7,2	

Результаты исследований показали, что социально-психологический климат в коллективе оказывает непосредственное влияние на организационное поведение в нем. Как видно из результатов исследования, атмосфера в коллективе благоприятная для выполнения должностных обязанностей каждым сотрудником, конфликт-

ность среди сотрудников инженерной службы отсутствует, что непосредственно сказывается на производительности труда. В течение полугода она выросла на 83%. Во многом это произошло за счет высокого доверия сотрудникам со стороны руководства, взаимной ответственности коллег по отношению друг к другу, свободного выражения своего мнения при обсуждении важных вопросов, касающихся всего коллектива, отсутствия давления со стороны руководства, а также за счет дисциплинированности сотрудников, общительности, тактичности.

Исследование проводилось в два этапа. Динамика межличностных отношений позволяла выяснить и проследить, как изменились отношения в коллективе за время, прошедшее со дня первого опроса. По прошествии 5 месяцев был проведен повторный социотест (табл. 2).

**Таблица 2**

**Ранговое распределение сотрудников. Выведение средних значений**

№ п/п	Фамилия	Оценки членов группы										Персональное среднее	Ранг
1	Борисименко Е.А.		9,6	5,8	7,7	7,9	8,0	8,7	7,8	8,3		7,99	1
2	Гайнутдинов А.М.	7,7	8,3	6,2	6,1	5,9	8,6	7,4	8,0	6,6		7,2	5
3	Гайнутдинов И.М.	7,0	8,5		7,2	7,8	7,2	8,3	8,5	8,6		7,8	3
4	Ежов Р.Н.	3,8	7,8	4,7		6,1	3,9	6,8	7,8	7,4		6,3	7
5	Инкин А.А.	3,8	7,6	6,0	7,9		3,6	6,9	7,2	4,4		6,2	8
6	Маслов Д.Ю.	4,3	8,3	4,9	7,8	5,9		7,6	6,9	8,4		6,8	6
7	Мещеряков Н.А.	6,0	8,8	6,4	8,4	7,7	7,8		8,5	8,9		7,8	4
8	Шарафутдинов И.А.	6,1	8,5	6,7	8,4	6,7	8,1	9,2		9,3		7,9	2
9	Ярцев С.П.	3,4	7,7	5,3	0,5	3,1	5,0	6,4	6,5	8,9		5,5	9
	Среднее	4,7	8,3	5,1	6,0	5,7	6,5	6,8	6,8	7,9		7,1	

Повторное исследование позволило зафиксировать динамические изменения, произошедшие за время после первого опроса.

Нужно отметить, что за это время произошли изменения в отношениях в группе в сторону снижения результатов, т.е. по многим показателям наблюдаются существенные различия в выставленных оценках сотрудникам группы. Результаты повторного опроса засвидетельствовали, что общие отношения друг к другу за прошедшее время несколько ухудшилось.

Ухудшение показателей во многом связано с недостаточным уровнем образования и квалификации некоторых сотрудников в данной области, снижением мотивированности и недостаточным материальным стимулированием сотрудников, снижением самооценки, недостаточным обогащением труда у некоторых сотрудников и сужением трудовых функций у некоторых работников службы, что не могло не сказаться на уровне межличностных взаимоотношений у сотрудников.

Произошедшие изменения должны стать сигналом для руководителя организации для принятия соответствующих мер, чтобы улучшить взаимоотношения в коллективе и не допустить дальнейшего ухудшения показателей.



Основными возможностями использования результатов обследования трудового коллектива руководителями являются стимулирование профессионального развития подчиненных и совершенствование межличностных отношений в коллективе. Знание неформальных лидеров, выявленных с помощью данного теста, также может облегчить руководителю процесс управления подчиненными, более грамотно учитывать социально-психологические факторы обеспечения эффективности руководства данной службой.

Если в организации будет применяться система оценки систематически, то это может повлечь:

- положительное воздействие на мотивацию членов коллектива;
- планирование профессионального обучения;
- планирование профессионального развития и карьеры;
- принятие решений о поощрениях, продвижениях, перемещениях.

Названные выше факторы не действуют автоматически после внедрения системы оценки. Они реализуются тогда, когда выполняется ряд дополнительных условий.

Во-первых, система оценки и, главное, фактическая оценка деятельности персонала должны быть максимально объективны и восприниматься сотрудниками как таковые. Для придания объективности системе оценки ее критерии должны быть открытыми и понятными подчиненным.

Во-вторых, руководитель должен обладать достаточной компетентностью в оценивании подчиненных, уметь использовать потенциал работников службы персонала. Важным качеством руководителя является его восприимчивость к психологическим знаниям.

Имеющиеся результаты оценки профессиональных качеств должны выступать для подчиненных в качестве стимулирующей, а не негативной информации. Это возможно при условии последующей разъяснительной работы руководителя коллектива с выделением качеств сотрудников, определивших общий их успех и затрудняющих достижения успехов в профессиональной сфере.

**Ш.К. Кутаев**

*Институт социально-экономических исследований  
Дагестанского научного центра РАН,*

*г. Махачкала*

**Р.А. Кутаева**

*Бизнес-колледж при Дагестанском государственном  
институте народного хозяйства,*

*г. Махачкала*

## **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕМОКРАТИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ К ТРУДУ**

Человеческий фактор является определяющим в развитии производства, и государственная политика должна быть сосредоточена на достижении основной стратегической задачи, т.е. предоставлению каждому трудоспособному члену общества

равные возможности в наибольшей степени развить и реализовать свой потенциал, соответственно получая достойное вознаграждение за свой труд.

Роль и значение человеческого фактора (работника) заключается в том, что, несмотря на передовые достижения в развитии техники и технологии, не уменьшилась, а возрастает.

Одним из организационных направлений, улучшающий внутрипроизводственный климат и повышающий производительность труда является допуск к участию работников в управление предприятием.

Попытки существенно повысить эффективность производства на многих российских предприятиях зачастую не приводят к успеху. Одна из основных причин этого, по мнению В. Ключко, - отчужденность работников от участия в управлении производством<sup>1</sup>. Она явилась следствием того, что, несмотря на годы реформ, на предприятиях сохранилась и даже усилила свои позиции авторитарность управления. Как считает другой российский экономист В.А. Цыганков, создание на предприятиях устойчиво функционирующей системы взаимодействия всех основных подразделений, выполняющих функции управления, способно обеспечить высокую экономическую эффективность производства, качество труда, благоприятный социально-психологический климат в трудовых коллективах, возможность роста качества трудовой жизни, в том числе и за счет улучшения условий труда<sup>2</sup>.

Изменения в политической системе страны никак не сказались на предприятиях - принятие решений возложено на генерального директора, который наделен практически диктаторской властью. Подобная система управления предприятиями, конечно, позволяет решать текущие задачи, но одновременно лишает их перспективы, так как не позволяет в полной мере задействовать в процессе производства работников, раскрыть их потенциал.

Касаясь зарубежного опыта становления производственной демократии на предприятиях, то большинством высокоразвитых стран с рыночной экономикой усвоено, что неэффективно лишать работников возможности принять участие в управлении предприятием. В первую очередь, здесь нужно выделить США и Германию, а также Норвегию, Швецию, Францию, Японию, Данию, где сумели создать наиболее действенную систему участия работников в процессах управления предприятием.

Что касается России, то институт производственной демократии, за время формирования рыночных отношений, не получил должного развития. Хотя есть определенные основания полагать, что она может быть реализована в виде самоуправления.

Самоуправление трудовых коллективов - высшая форма производственной демократии, когда работники или их представительные органы получают право прямого управления предприятием (по основным вопросам его деятельности, включая распределение прибыли), а также право найма по контракту администрации (с воз-

---

<sup>1</sup> Ключко В.Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. №1. С. 119-131.

<sup>2</sup> Цыганков В.А. Теория и методология исследования качества трудовой жизни. М., 2006. С. 233.

ложением на нее функций управления текущей деятельностью предприятия). Его правовые основы были сформированы федеральным законом "Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)" от 19 июля 1998 г.<sup>1</sup>

Развитие производственной демократии будет способствовать положительным результатам, таким как пробуждению творческой активности работников, мотивации, росту производительности труда, значительному снижению себестоимости выпускаемой продукции и, следовательно, росту уровня доходов персонала.

Таким образом, государственная политика в данной сфере должна быть сосредоточена на разработке мер, способствующих созданию условий для более полной реализации потенциала трудовой и деловой активности трудоспособных граждан. Достигнуть этого можно, рационально сочетая отечественные национально-исторические традиции с наиболее эффективными зарубежными методами управления.

**Ю.А. Лешина**

*Сызранский филиал  
Самарского государственного  
технического университета*

## **РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Взаимосвязь между развитием человеческого потенциала, экономическим ростом и социально-экономическим развитием общества в целом является одной из наиболее распространенных тем для полемики. Вопрос о том, как развитие человеческого потенциала способствует социально-экономической эффективности в развитии общества остается в экономической науке наименее исследованным.

Человеческий капитал - это форма выражения производительных сил человека на постиндустриальной стадии развития общества с социально-ориентированной экономикой рыночного типа<sup>2</sup>. Человеческий капитал, являясь частью совокупного капитала, представляет собой накопленные затраты на общее образование, специальную подготовку, здравоохранение, перемещение рабочей силы.

Научной предпосылкой появления современных экономических теорий, подтверждающих, что человеческий потенциал следует рассматривать как движущую силу экономического прогресса, стала теория человеческого капитала, получившая свое развитие в концепциях Т. Шульца, Г. Беккера, Ли Хансена, Дж. Минцера. Позже в разработку этой теории большой вклад внесли М. Блауг, Н. Гаузнер, Б. Чизвик, Ф. Уэлч, А. Семенов, В. Иноземцев, Р. Капелюшников. Они сделали акцент на инве-

---

<sup>1</sup> Корпоративное управление в России. Режим доступа: <http://www.corp-gov.ru>.

<sup>2</sup> Теория человеческого капитала и его применение в оценке финансовых потоков здравоохранения // Экон. лабиринт. 2002. №4(45). С. 18.

стиции в человека, не только экономические инвестиции, но и социальные, в части образования в воспроизводстве человеческого капитала, поскольку только знания, навыки и способности человека содействуют росту производительности.

Во второй половине 1980-х и в начале 1990-х гг. появились новые концепции экономического роста, основанные на идеях накопления человеческого капитала. Один из ключевых тезисов теории человеческого капитала состоит в том, что в условиях информационного общества человеческий капитал является важнейшим фактором воспроизводства национального богатства и его необходимым элементом. Т. Шульц на примере экономики США доказал, что доход от инвестиций в человеческий капитал больше, чем от инвестиций в физический капитал. Отсюда следует вывод, что странам с низким уровнем реализации человеческих возможностей и низкими доходами особенно важно осуществлять инвестиции в здравоохранение, образование и науку<sup>1</sup>.

Таким образом, под человеческим капиталом следует понимать запас профессиональных знаний и навыков, врожденных и приобретенных способностей, мотивации, энергии и здоровья, которые использует человек в процессе своей деятельности по созданию продукции или услуг.

Развитие человеческого капитала напрямую зависит от состояния социальной сферы предприятия или фирмы, а также всего государства в целом. Отрасли социальной сферы выступают механизмом воспроизводства и амортизации человеческого капитала, который признается частью национального богатства и важнейшим фактором экономического роста. Инвестиции в человеческий капитал помимо социальных эффектов всегда предполагают стоимостной эффект для лица, их осуществляющего. Для работника мотивацией к поддержанию здоровья и получению образования и формированию профессиональных навыков является дифференциация его доходов. Для фирмы, вкладывающей деньги в развитие персонала, речь идет о повышении производительности труда.

Сила связи в направлении от развития человеческого потенциала к социально-экономическому развитию предприятия или фирмы во многом зависит от накопленного через инвестиции в образование, здравоохранение, профессиональную подготовку человеческого капитала.

Ведущую роль в деле повышения производительности труда и темпов экономического роста большинство исследователей отводят образованию. Так, американские экономисты Дж. Грейсон и К. О'Делл отмечают: "Образование создает человеческий капитал, который в соединении с физическим капиталом дает увеличение производительности и качества. Это было верно всегда, но вдвойне верно для глобальной, технически сложной современной экономики"<sup>2</sup>.

Наибольшую известность среди работ в этом направлении получили исследования американских экономистов Э. Денисона и Т. Шульца. Основное различие в их подходах состояло в том, что Т. Шульц рассматривал образование как самостоя-

---

<sup>1</sup> Теория человеческого капитала и его применение... С. 48.

<sup>2</sup> Грейсон Дж.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. М., 1991. С. 251.

тельный фактор роста, особый вид производительного капитала, а Э. Денисон считал образование качественной характеристикой фактора труда, то есть раскрывал экономическую значимость образования через его влияние на качество рабочей силы<sup>1</sup>.

В России экономический анализ вклада образования в национальный доход государства впервые выполнил С. Струмилин. На базе статистики конца XIX - начала XX в. он дал количественную оценку факторов образования, рассмотрев вклад различных ступеней образования в бюджет государства и бюджет работника. Как и Г. Беккер, С. Струмилин определял издержки на образование через потери заработка, рассчитал рентабельность образования для отдельного человека и общества в целом. Лица с высокой образовательной подготовкой не только работают производительней и выполняют более сложную работу, но и способны принимать наилучшее решение из ряда возможных альтернатив. Тем самым, образование способствует развитию аналитических способностей. Благодаря этому образованные работники используют капитал более эффективно, в результате чего повышается его производительность, и соответственно, большей эффективности использования всех имеющихся в экономике факторов производства, что стимулирует экономический рост<sup>2</sup>.

Не менее важным результатом процесса развития человеческого потенциала для социально-экономического развития общества является улучшение состояния здоровья населения. Данные проведенных расчетов свидетельствуют, что увеличение ожидаемой продолжительности жизни на 5,7 лет ведет к повышению темпов роста ВВП на душу населения примерно на 1% в год<sup>3</sup>.

Таким образом, можно констатировать, что расходы на поддержание здоровья, приобретение общих и профессионально-квалификационных знаний напрямую влияют на формирование производственного потенциала человека и тем самым обуславливают в будущем повышение производительности его труда и доходов, что, в конечном счете, отражается на социально-экономическом развитии общества.

С экономической точки зрения, инвестиции в человеческий капитал - это затраты, произведенные в социальной сфере в целях будущего увеличения производительности труда и способствующие росту будущих доходов как отдельных носителей капитала, так и общества в целом. Поэтому общепринято использовать в анализе эффективности таких инвестиций показатели социально-экономического развития страны или региона.

Инвестиционные расходы бывают трех видов:

- расходы на образование, включая общее, специальное, подготовку на рабочем месте, повышение квалификации;
- расходы на медицинское обслуживание, создание бытовых условий и улучшение среды обитания, которые удлиняют срок жизни и повышают работоспособность;

---

<sup>1</sup> Синицкая Н., Баскаков Д. Социально-экономическая эффективность управления развитием человеческого потенциала // Социальная политика и социальное партнерство. 2008. №7. С. 36.

<sup>2</sup> Ильинский И.В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве. СПб., 1996. С. 57.

<sup>3</sup> Доклад о развитии человека за 1996 год / По заказу ПРООН. Нью-Йорк, 1996. С. 76.

- расходы на поддержание мобильности трудовых ресурсов, что обеспечивает их перемещение к мету потребности в них.

При более подробном исследовании данного вопроса возникают определенные методологические затруднения. Они связаны, во-первых, с невозможностью однозначного определения номенклатуры затрат, классифицируемых как инвестиции в человеческий капитал; во-вторых, с разнообразием результатов профессиональной деятельности трудовых ресурсов; в-третьих, с трудностью определения, какие результаты соответствуют конкретным вложениям, учитывая, что в масштабе национальной экономики процессы вложения капитала в отрасли социальной сферы и процессы получения отдачи от этих инвестиций непрерывны; в-четвертых, с дифференциацией отдачи капитала образования в зависимости от территории, стажа работы и прочих, непосредственно не относящихся к обучению факторов. Нужно также учитывать, что затраты на образование являются производительным капиталом в том случае, если содержание приобретенных человеком знаний соответствует спросу на рынке труда, другими словами, "соблюдается количественное и качественное соответствие между структурными характеристиками совокупной рабочей силы и объективными потребностями общественного производства"<sup>1</sup>

Таким образом, процесс воспроизводства человеческого капитала как части национального богатства страны невозможен без соответствующих инвестиций. На предприятии (на микроуровне) инвестиции в человеческий капитал представлены такими статьями затрат, как повышение квалификации работников; оплата больничных листов нетрудоспособности; затраты по охране труда; добровольное медицинское страхование, оплаченное фирмой; оплата медицинских и других социальных услуг работника фирмы; благотворительная помощь социальным институтам и т.п.

Таким образом, в экономике, основанной на знаниях, важным является достижение высокого человеческого капитала, который необходим для устойчивого экономического, социального, культурного развития предприятия. Низкий уровень человеческого капитала - главное препятствие для такого развития.

**М.А. Михеева, А.А. Денисова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ И ПУТИ ЕГО РАЗВИТИЯ (на примере ООО "РЭДЭТ")**

В современном производстве человеческий фактор стал ведущим. Постоянное техническое и технологическое обновление требует высокого уровня образования работников, непрерывного роста их профессиональной квалификации, активного

---

<sup>1</sup> Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом: Учебник / Под ред. В.В. Глухова. СПб., 2001. С. 25.

участия в деятельности предприятия. Эффективное управление трудовым потенциалом работников является залогом успешной производственной деятельности любого предприятия.

В научной литературе понятие "трудовой потенциал" имеет неоднозначное толкование у различных авторов. В настоящее время из всего многообразия подходов к определению понятия "трудовой потенциал" выделяют: ресурсный, ресурсно-личностный и социопроизводственный. В зависимости от объекта исследования различают трудовой потенциал работника, трудового коллектива, предприятия, отрасли, региона, страны, общества в целом.

В дипломной работе исследуется трудовой потенциал промышленного предприятия ООО "РЭДЭТ" по ремонту крупных электродвигателей. При этом под трудовым потенциалом предприятия нужно понимать потенциальные возможности работников предприятия с учетом их качественных характеристик за определенный период времени, которые могут быть использованы для реализации целей предприятия в сочетании с другими имеющимися ресурсами.

Для достижения одной из целей дипломной работы, а именно анализа трудового потенциала исследуемого предприятия, были использованы показатели, характеризующие его количественную и качественную стороны. В настоящее время в литературе существуют различные точки зрения относительно данных показателей. На наш взгляд, на практике возможно измерить и, следовательно, использовать только такие характеристики трудового потенциала для расчета которых на предприятиях имеется объективная информация. Таким образом, с целью количественной оценки трудового потенциала бригады по ремонту крупных электрических машин ООО "РЭДЭТ" были использованы такие показатели, как: численность промышленно-производственного персонала, в том числе по категориям рабочих и профессиям; совокупный потенциальный фонд рабочего времени; суммарная стоимость всех затрат на оплату труда и подготовку персонала. Для оценки эффективности использования трудового потенциала бригады были рассчитаны коэффициент использования фонда рабочего времени и показатель зарплатоотдачи. В основу анализа качественной стороны трудового потенциала изучаемой производственной бригады легла методика оценки, предложенная учеными Т.В. Хлоповой и М.П. Дьякович<sup>1</sup>, предполагающая анализ таких важнейших структурных компонентов трудового потенциала как профессионально-квалификационный, психофизиологический и мотивационный потенциал посредством проведения соответствующего анкетного опроса.

Проведенный в дипломной работе комплексный анализ состояния трудового потенциала ООО "РЭДЭТ" позволил выявить неполное использование номинального фонда рабочего времени, низкий уровень образования у большинства рабочих, достаточно большую долю лиц предпенсионного, а также пенсионного возраста. Кроме того, более половины рабочих исследуемой бригады не полностью удовлетворены выполняемой ими работой, что безусловно сказывается на их производительности труда. Среди главных факторов неудовлетворенности работой в производственной

---

<sup>1</sup> Хлопова Т.В., Дьякович М.П. К оценке трудового потенциала предприятия // Социол. исслед. 2003. №3. С. 67-74.

бригаде ООО "РЭДЭТ" рабочие отметили недостаточный уровень заработной платы, отсутствие возможностей принимать участие в решении проблем предприятия, отношение непосредственного руководства к подчиненным и отсутствие в коллективе атмосферы взаимного уважения.

Анализ текущего состояния трудового потенциала производственной бригады по ремонту крупных электродвигателей ООО "РЭДЭТ" позволил определить слабые места в области управления трудовым потенциалом и выработать на основе этого возможные пути развития, а также повышения эффективности использования трудового потенциала.

В качестве приоритетных направлений развития трудового потенциала бригады было предложено разработать ряд программ направленных на обучение и повышение квалификации рабочих, систематически проводить аттестацию работников на предмет их соответствия занимаемым рабочим местам, внедрить программы по формированию кадрового резерва, а также обеспечить эффективное управление социально-психологическим климатом в коллективе, например, путем разработки оптимальной корпоративной культуры предприятия, внедрения мероприятий по построению команды (тимбилдингу).

С целью более эффективного использования имеющегося трудового потенциала исследуемой бригады, на наш взгляд, необходимо в первую очередь разработать действенную систему материального и морального стимулирования труда, оптимизировать использование временных ресурсов рабочими бригады и укрепить трудовую дисциплину.

Результаты проведенного исследования были адаптированы к реальным условиям производственной деятельности предприятия ООО "РЭДЭТ" и будут применены на практике.

**А.В. Можайский**  
*Самарский муниципальный  
институт управления*

## **ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

На основе результатов SWOT-анализа муниципальных образований Самары и Самарской области проведенного с участием автора в 2009 г., было выявлено, что слабыми сторонами современного муниципального управления являются: отсутствие целеполагания и плановости в работе на всех уровнях иерархии; слабое развитие навыков обеспечивающих сервис населению; отсутствие мотивации горизонтального взаимодействия, самоизоляция с опорой на собственные силы.

Перечисленные проблемы могут быть решены следующим образом:

1) с учетом современных возможностей городских администраций: изменение структуры управления администрацией городского округа с учетом ориентации на



федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ и как следствие предоставление качественной муниципальной услуги без дублирования по функциям и экономией бюджета;

2) привлечение представителей бизнеса в качестве функциональных консультантов или непосредственно руководителей целевых функциональных направлений;

3) привлечение ресурсов областного и федерального уровня для развития навыков в использовании современных технологий и приемов работы с населением;

4) активизация информационной и методической поддержки со стороны регионального и федерального уровней;

5) создание системы обучения навыкам планирования и приемам работы с населением в учебных заведениях и центрах.

Представленные проблемы являются отправной точкой при проведении функционально-стоимостного анализа деятельности городской администрации.

В качестве пилотажного проекта нами было проведено исследование (функционально-стоимостной анализ (далее ФСА) деятельности) в рамках Администрации городского округа Самара на примере Департамента по управлению персоналом и кадровой политике.

Система управления персоналом - система, в которой реализуются функции управления персоналом организации. Таким образом, наше исследование концентрируется именно на данной разновидности функционального управления в организации, как основополагающем.

Одной из основных проблем Департамента по управлению персоналом и кадровой политике является неточное и нелогичное распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и соответствующими структурными подразделениями. Необходимо совершенствование системы взаимодействия всех уровней управления.

Итак, используя функционально-стоимостной анализ мы решаем следующие задачи:

- повышение качества деятельности Департамента;
- снижение затрат на принятие управленческого решения;
- снижение материало-, фондо-, трудо- и энергозатраты;
- повышение производительности труда;
- снижение трудоемкости процессов труда;
- увеличение объема кадровых услуг без привлечения дополнительных финансовых и кадровых ресурсов;
- ликвидация узких мест в работе департамента;
- снижение рисков связанных с принятием неверных управленческих решений;
- разработка новых или совершенствование существующих процессов организации труда;
- прогнозирование развития системы управления персоналом;
- решение других задач, направленных на повышение организационно-функционального уровня департамента.

С точки зрения оценки стоимости подобной модернизации в рамках Департамента управления персоналом и кадровой политики могут применяться разные приемы и подходы, однако любая аналитическая процедура обязательно должна включать:

- определение ценности анализируемого объекта, его полезностного потенциала и условий наиболее полного использования;
- выявление уровня выполнения объектом функций и соответствие их плановым параметрам, так как отсутствие соответствия свидетельствует о снижении функциональной эффективности объекта;
- разработку предложений по приведению стоимости и затрат к оптимальному уровню.

В результате проведения ФСА должны снизиться затраты на единицу полезного эффекта, что достигается путем:

- улучшения потребительских свойств предлагаемых услуг при одновременном сокращении затрат, а также при их сохранении или экономически оправданном увеличении;
- сокращения затрат при сохранении или обоснованном снижении функциональных параметров объекта до необходимого уровня.

Такие результаты получаются либо благодаря нахождению нового решения, либо путем обоснования уже известного решения, реализация которого сделает анализируемый объект приемлемым с позиций интересов и потребителей (внутренних и внешних), и руководства администрации.

В Департаменте по управлению персоналом и кадровой политике в основном, отсутствуют функции связанные с информационным обеспечением. А в настоящее время для кадровой службы наличие информационных систем является важным элементом работы с персоналом.

Хотя на сегодняшний момент существуют некоторые электронные базы и сайт Администрации г.о. Самара, как таковой обмен информацией по сети отсутствует, что значительно замедляют работу Департамента.

Выделяя проблемные стороны Департамента УПМКП, отметим, что в общей структуре Администрации г.о. Самара данный департамент находится в ведении одного из заместителей Главы городского округа Самара, что неоправданно с точки зрения стратегии развития муниципального округа, и, по мнению автора, должно иметь непосредственное соподчинения с Главой городского округа Самара.

Так, например, в структуре Администрации города Нижнего Новгорода Департамент организационно-кадровой работы находится в непосредственном подчинении Главе города Нижнего Новгорода, что снижает риски появления тактических ошибок, а также значительно сокращает время передачи и потери информации.

Существует также проблема связанная с отсутствием а рамках Департамента основных функций по мотивации и стимулированию труда, так как отдел труда и заработной платы находится в ведении Департамента экономического развития. В результате у Департамента отсутствует финансовая база для реализации внутренней стратегии.

Следующая проблемная сторона - это процесс формирования кадрового резерва. Согласно федеральному закону "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" разработкой модели формирования кадрового резерва занимается представительный орган городского округа Самара - Губернская Дума. В действительности в Департаменте не существует положения о

кадровом резерве, хотя некоторые шаги в этой сфере были уже сделаны. Губернской Думой разработана примерная модель под названием "Формирование и развитие кадрового резерва на государственной гражданской службе Самарской области, резерва управленческих кадров Самарской области и резерва управленческих кадров Приволжского федерального округа"<sup>1</sup>. Однако на практике данные документы не используются, а все еще находится на стадии разработки.

Следовательно, Департамент по управлению персоналом и кадровой политике теряет еще одну функцию - формирование кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы.

Еще одна уязвимая сторона Департамента по управлению персоналом и кадровой политике в том, что отдел охраны труда является на 1/2 областным, это означает, что половины функций относится к Департаменту по управлению персоналом и кадровой политике, а вторая половина относится к Самарской области. Такой подход усложняет работу Департамента, так как наблюдаются признаки двоевластия.

Кроме перечисленных проблем необходимо отметить, Департамент УПикП практически отстранен от процесса принятия решений, что существенно снижает его возможности как в плане предотвращения многих кадровых ошибки, так и с точки зрения устранения дублирующихся и дополнения недостающих функций.

Таким образом, перечисленный спектр проблем не дает Департаменту развиваться и укрепляться в целом.

Проведенный функционально-стоимостной анализ деятельности департамента позволил выявить несвойственные функции внутри структурных подразделений, в частности блок функций "разработка и оптимизация структуры Администрации" и блок "проведение кадрового аудита" для отдела обучения, переподготовки персонала и формирования кадрового резерва являются излишними, поскольку отдел должен исполнять функции по подготовке, переобучению персонала, проведению аттестации и формированию кадрового резерва. Функции по проведению кадрового аудита больше относятся к отделу кадров, а все функции по разработке структуры Администрации к Управлению организационной работы.

При расчете затрат на выполнение функций учитывается фонд заработной платы, единый социальный налог, расходы на содержание и эксплуатацию технических средств, амортизационные отчисления, нормы времени на выполнение функций.

В результате было получено 1 887 072 руб. приходится в виде затрат на выполнение функций департамента.

Исходя из оценки значимости функций была использована экспертная оценка.

С учетом выявленных в результате анализа качеств функций и затрат на их осуществление формулируются важнейшие задачи по совершенствованию деятельности Департамента:

- перераспределить излишние и несвойственные для соответствующих структурных подразделений Департамента функции (123 314 руб. - экономия за счет перераспределения и повышения интенсивности труда структурных подразделений);

---

<sup>1</sup> См.: [http://www.adm.samara.ru/mainpage/Rezerv\\_kadrov](http://www.adm.samara.ru/mainpage/Rezerv_kadrov).

- сократить затраты времени на несвойственные для департамента функции (1457 ч/год - снижение трудоемкости);

- организовать выполнение функции: "Формирование кадрового резерва и замещение должностей муниципальной службы". На данную функцию затрачивается 45 625,37 руб./год, но в реальности она не реализовывается;

- сократить затраты на выполнение тех функций коэффициенты качества, по которым выше установленного среднего уровня;

- устранить дублирующиеся функции передав их одному из исполнителей.

Стоимость экспертной оценки рассчитывается с учетом рыночной составляющей и равна в среднем 15 долл./час на одного эксперта.

На изучение одного отдела эксперт тратит 12 часов.

Учитывая, что в структуре Департамента семь отделов стоимость Работы группы экспертов из 3 человек будет равна 119 070 руб. (курс доллара 30,50 руб.).

Функционально-стоимостной анализ в среднем необходимо проводить один раз в 5 лет, за исключением случаев требующих немедленного организационного вмешательства, например:

- изменение в структуре управления;

- изменение отдельных функций (сокращение, введение дополнительных функций);

- изменение в системе оплаты труда муниципальных служащих;

- изменение целей организации;

- изменение норм времени на выполнение отдельных функций;

- введение в эксплуатацию новых информационных систем, которые значительно сократят затраты времени на обмен и передачу информации;

- при появлении совершенной оргтехники;

- влияние внешнеэкономических факторов.

На исследование и оценку функций Департамента будет затрачено примерно 119 070 руб. При его дальнейшей неизменной деятельности, затраты только на один блок излишних функций на 5 лет составит:  $(44\ 316,99 \text{ руб.} \times 5) \sim 221584,95 \text{ руб.}$

В связи с проведенным анализом возникает необходимость в разработке новых должностных инструкций персонала, оптимизация штата, что приведет к изменению штатного расписания. Метод функционально-стоимостного анализа позволяет выявить функциональные недостатки Департамента по управлению персоналом и кадровой политике и сопоставить их со стоимостной характеристикой. Дать полную информацию о затратах на их выполнение и пути сокращения излишних и дублирующих функций. А при дальнейшем совершенствовании системы управления персоналом для Департамента по управлению персоналом и кадровой политике целесообразно внедрить автоматизированную систему управления персоналом, которая реально сократит трудозатраты и позволит эффективно работать не только департаменту, но и Администрации г.о. Самара в целом.

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ В НЕФТЕГАЗОВОМ КОМПЛЕКСЕ**

Изменения, которые произошли за последние годы в российской экономике, потребовали от предприятий нефтегазового комплекса реорганизации своих систем управления. Сегодня предприятие существенно усложнилось по структуре функций, по стилю отношений между работниками разных уровней управления, наблюдается тенденция к росту численности управленцев, повысились требования к компетентности кадров. По прогнозам, к 2015 г. добыча нефти в целом по России должна составить 456-506 млн. т, к 2020 г. - 450-520 млн. т<sup>1</sup>. Главные проблемы нефтяной и газовой отрасли эксперты в первую очередь связывают с истощением старых и смещением наиболее перспективных по запасам месторождений в районы Крайнего Севера и шельфовую зону; большую тревогу вызывает усиливающая нехватка работников (по данным Института экономики переходного периода, в 2005 г. с этим столкнулись 32% предприятий, в 2007 г. - 35%, в 2008 г. - 40%). Помимо общего ухудшения демографической ситуации (по прогнозам, в 2007-2025 гг. численность россиян в трудоспособном возрасте сократится на 16,2 млн. человек<sup>2</sup>), на состояние экономики труда в нефтегазовом секторе влияют перенос работ в районы с экстремальными природно-климатическими условиями, удаленность от мест комфортного проживания, дальнейшее расширение применения вахтового метода. О серьезности проблемы обеспечения отрасли кадровыми ресурсами говорят результаты опроса, который был проведен компанией "Делойт" и посвящен развитию российской нефтегазовой отрасли в 2008 г.<sup>3</sup> Респонденты представляли североамериканские, европейские, российские организации. На вопрос "обладает ли нефтегазовый сектор РФ достаточно квалифицированным персоналом для увеличения интенсивности геологоразведки в ближайшие 3 года" 54% опрошенных ответили отрицательно. Практически все выразили уверенность в том, что нефтегазовая отрасль столкнется с трудностями в найме и удержании сотрудников; "привлечение высококвалифицированных кадров" было названо в числе важнейших факторов повышения стоимости компаний нефтегазового сектора, а недостаток высокопрофессиональных работников выделен в качестве одной из важнейших проблем, с которыми сталкиваются компании, ведущие свою деятельность в России.

---

<sup>1</sup> *Быков В.* Совершенствование социально-трудовых отношений на предприятиях нефтегазовой отрасли // Человек и труд. 2008. №12. С. 65.

<sup>2</sup> Российская бизнес-газета. 2008. 5 авг.

<sup>3</sup> Нефтегазовая вертикаль. Политика и экономика. 2008. №1. С. 35-39.

В сложившейся ситуации актуальной становится проблема поиска состава комплекса различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения<sup>1</sup>. В данном случае речь идет о формировании адекватной системы материального стимулирования трудовой деятельности работников нефтегазового комплекса, которая бы обеспечивала достижение необходимого уровня эффективности системы управления персоналом. Главная цель системы материального стимулирования персонала - обеспечение достижения целей организации посредством привлечение и сохранения профессионально-подготовленного персонала, и прежде всего путем эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала.

### Составляющие системы материального стимулирования трудовой деятельности работников

Группы работников	Критерии оценки	Применение показателей стимулирования по группам работников
1	2	3
I. Служащие, занимающие руководящие должности в подразделениях (директора по направлениям, их заместители, главные менеджеры, начальники групп, бюро, ведущие и старшие специалисты)	<p>Инициатива</p> <p>Применение знаний</p> <p>Надежность выполнения задания</p> <p>Целесообразность метода выполнения работы</p> <p>Готовность к задействию</p> <p>Сотрудничество</p> <p>Нахождение идей</p> <p>Самостоятельность</p> <p>Способность выражать свои мысли</p> <p>Способность убеждать</p> <p>Поддержание контактов</p> <p>Мотивация сотрудников</p> <p>Задействование сотрудников</p> <p>Оценивание и передвижение сотрудников</p>	<p>1. <i>Определение должностного оклада специалиста.</i></p> <p>Размер должностного оклада специалиста следует определять по формуле</p> $D_{сп} = D_{мин} + K_{сп} \cdot (D_{макс} - D_{мин}) / 12,$ <p>где <math>D_{сп}</math> - должностной оклад специалиста;</p> <p><math>D_{мин}</math> - минимальный должностной оклад специалиста по занимаемой должности, установленный по соответствующей ступени оплаты труда, на основании Классификатора;</p> <p><math>D_{макс}</math> - максимальный должностной оклад специалиста по занимаемой должности, установленный по соответствующей ступени оплаты труда, на основании Классификатора;</p> <p>12 - максимально достижимый уровень индивидуального коэффициента;</p> <p><math>K_{сп}</math> - индивидуальный коэффициент специалиста, определенный в соответствии с оценочными критериями.</p> <p>2. <i>Определение индивидуального коэффициента специалиста.</i></p> <p>2.1. Индивидуальный коэффициент специалиста (<math>K_{сп}</math>) определяется как сумма коэффициентов профессионально-квалификационного уровня (<math>K_{п}</math>) и деловых качеств (<math>K_{д}</math>) по формуле</p> $K_{сп} = K_{п} + K_{д},$ <p>где <math>K_{п}</math> - коэффициент, учитывающий наличие у специалиста высшего или среднего профессионального (специального) образования</p>

<sup>1</sup> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2009. С. 188.

1	2	3
<p>II. Служащие (инженеры, менеджеры, экономисты, бухгалтеры)</p>	<p>Инициатива Применение знаний Надежность выполнения задания Целесообразность метода выполнения работы Готовность к задействию Сотрудничество Нахождение идей Самостоятельность Способность выражать свои мысли Способность убеждать Поддержание контактов Мотивация сотрудников Задействие сотрудников Оценивание и передвижение сотрудников</p>	<p>1. <i>Определение должностного оклада специалиста.</i> Размер должностного оклада специалиста следует определять по формуле <math display="block">D_{сп} = D_{мин} + K_{сп} \cdot (D_{max} - D_{мин}) / 12,</math>где <math>D_{сп}</math> - должностной оклад специалиста; <math>D_{мин}</math> - минимальный должностной оклад специалиста по занимаемой должности, установленный по соответствующей ступени оплаты труда, на основании Классификатора; <math>D_{max}</math> - максимальный должностной оклад специалиста по занимаемой должности, установленный по соответствующей ступени оплаты труда, на основании Классификатора; 12 - максимально достижимый уровень индивидуального коэффициента; <math>K_{сп}</math> - индивидуальный коэффициент специалиста, определенный в соответствии с оценочными критериями. 2. <i>Определение индивидуального коэффициента специалиста.</i> 2.1. Индивидуальный коэффициент специалиста (<math>K_{сп}</math>) определяется как сумма коэффициентов профессионально-квалификационного уровня (<math>K_n</math>) и деловых качеств (<math>K_d</math>) по формуле <math display="block">K_{сп} = K_n + K_d,</math>где <math>K_n</math> - коэффициент, учитывающий наличие у специалиста высшего или среднего профессионального (специального) образования</p>
<p>III. Рабочие всех специальностей</p>	<p>Соблюдение техпроцесса, технологических и рабочих конструкций Производство труда Производительность труда (интенсивность) Самостоятельность Содержание оборудования, рабочего места, соблюдение правил техники безопасности и трудового распорядка Применение навыков и знаний по смежным профессиям</p>	<p>1. <i>Тарифная ставки рабочего.</i> Размер тарифной ставки рабочего определяется по формуле <math display="block">T_{рабочего} = T_{мин} + K_{рабочего} (T_{max} - T_{мин}) / 18,</math>где <math>T_{мин}</math> - минимальная тарифная ставка рабочего, соответствующая разряду рабочего по группе минимальных тарифных ставок БЕТС; <math>T_{max}</math> - максимальная тарифная ставка, соответствующая разряду рабочего по группе максимальных тарифных ставок БЕТС; 18 - максимальный размер индивидуального коэффициента; <math>K_{рабочего}</math> - индивидуальный коэффициент рабочего, определенный в соответствии с оценочными критериями.</p>

1	2	3
		<p><b>2. Определение индивидуального коэффициента рабочего.</b>  Индивидуальный коэффициент рабочего учитывает стаж работы по профессии, владение смежными профессиями, ответственность рабочего за выполняемую работу определяется по формуле  <math display="block">K_{\text{рабочего}} = K_{\text{ст.проф}} + K_{\text{смеж}} + K_{\text{отв}},</math> где <math>K_{\text{ст.проф}}</math> - коэффициент, учитывающий общий стаж работы по профессии, на которую принят рабочий в организацию. Значение коэффициента определяется с учетом 0,5 балла за каждый год работы по профессии. Максимальный размер <math>K_{\text{ст.проф}}</math> - 10 баллов</p>

Система материального стимулирования трудовой деятельности работников в условиях реструктуризации нефтегазовой отрасли является обеспечением достижения целей реструктуризации и реформирования посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования. В первую очередь, это означает вознаграждение людей в соответствии с их ценностью для организации, измеренной посредством их текущего и потенциального вклада в результаты организации. Это также означает признание того, что люди имеют собственные потребности и цели, и что организация может развиваться только в том случае, если вознаграждение и заложенные в его основу стимулы будут соответствовать по социальным, психологическим и профессиональным характеристикам персонала организации.

Основные направления по совершенствованию системы оплаты труда работников нефтегазовых предприятий представлены в таблице.

**Т.А. Никитина**

*Самарский муниципальный  
институт управления*

**М.А. Шаталина**

*Самарский филиал Московского городского  
педагогического университета*

## **КОУЧИНГ-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Современные социально-экономические условия в России предъявляют качественно новые требования к системе управления на всех уровнях административно-хозяйственной деятельности. С середины 1980-х гг. в условиях становления новой



парадигмы управления, когда деятельность организации стала зависеть от специфики взаимодействия с постоянно развивающейся внешней средой, произошло изменение в отношении к персоналу. На смену философии учета "человеческого фактора" пришла концепция "управления человеческими ресурсами" - работники стали рассматриваться как основной ресурс организации, ее совокупный человеческий капитал, ценность. Кадровая политика из "реагирующей" стала активной, стратегической. Стратегия "всеобщего контроля" уступает место стратегии заинтересованной поддержки персонала, содействующей формированию и развитию приверженности организации.

Реализация данной кадровой политики предполагает особое отношение к подбору, обучению и оценке сотрудников, к перспективам карьерного роста, к индивидуальным предпочтениям и пожеланиям работников. В этой сфере появляются новые понятия, отражающие новую философию организации совместного труда, и, соответственно - новые технологии работы с персоналом, технологии организационного взаимодействия, ориентированные на развитие самостоятельности работников в достижении как собственных производственных целей, так и общих целей деятельности предприятия.

К технологиям, позволяющим решать подобные управленческие задачи относится коучинг. Коучинг (англ. coaching - наставлять, воодушевлять, тренировать для специальных целей, подготавливать к решению определенных задач) - это система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала<sup>1</sup>. Эта передовая технология разработана специально для достижения прогнозируемых результатов в любой сфере деятельности и возникла на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и моделирования мастерства успешных руководителей.

На Западе многие корпорации внедряют так называемую коучинговую культуру, которая позволяет повысить результативность совместной деятельности персонала: конструктивно разрешать конфликты между работниками, задействованными в процессе принятия решений, обеспечивать мотивацию и понимание общих целей. Коучинг становится стилем управления и отношения к людям, способом мышления.

В России коучинг только начинает использоваться как подход в организационном консультировании, направленный на раскрытие потенциала субъектов организации и реализации оптимальных стратегий достижения поставленных целей. Возможности использования коучинга в системе управления значительно шире. Так, например, в классификаторе, разработанном В.А. Зиминым (коучинг как вид самостоятельной деятельности не представлен в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД)), указывается десять видов коучинга, среди которых лайф-коучинг, инновационный коучинг, корпоративный коучинг, стратегический коучинг, бизнес-коучинг и др.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Никитина Т.А., Шаталина М.А. Социально-психологические аспекты управления: коучинг: Учеб. пособие. Самара, 2008. С. 7.

<sup>2</sup> Зимин А.В. Коучинг. Режим доступа: [www.unipravex.ru/?page\\_id=380](http://www.unipravex.ru/?page_id=380).

Необходимость использования новых технологий в сфере управления предполагает поиск адекватных подходов к пониманию сущности управленческой деятельности. Когда управление понимается как систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности на социальный объект (Е.М. Бабосов и др.), отношения выстраиваются по принципу "субъект-объектных", когда под управлением понимается целенаправленное влияние на условия жизни людей, их ценностные ориентации, поведение. Управленческая деятельность имеет в качестве основной задачи обеспечение хорошо скоординированной деятельности как отдельных участников совместных усилий (трудовых, политических, спортивных и др.), так и социальной организации (системы в целом)<sup>1</sup>. В данном контексте производственных отношений объект управленческого воздействия занимает пассивную позицию, не стремится к самостоятельности и не берет на себя ответственность за результаты своей деятельности.

Целый ряд авторов, в том числе Т.С. Кабаченко, придерживаются иного подхода к пониманию управления, ссылаясь на словарь. "Управление - это функция биологических, социальных, технических, организационных систем, которая обеспечивает сохранение их структуры, поддерживает определенный режим деятельности"<sup>2</sup>. В самом общем виде управление предстает как целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при минимальных затратах ресурсов, усилий и времени. То есть управление - это упорядочение соответствующей структуры и обеспечение эффективного ее функционирования в полном соответствии с закономерностями существования и развития данной системы. В этом случае отношения в системе руководитель - подчиненный можно рассматривать как субъект-субъектные, предполагающие развитие ответственности. На сегодняшний день нам известен единственный подход к управлению, позволяющий реализовать эту задачу - коучинг.

К важным компонентам управления персоналом относят: целеполагание как сознательную постановку цели и мотивацию сотрудников как осознанную потребность достижения конкретного результата деятельности, обеспечивающих качество и эффективность деятельности организации. Именно коучинг работает на уровне осмысления и служит для расширения границ осознания действительности и ответственности сотрудников предприятия в ходе анализа поставленной задачи и последующей ее реализации.

Существенный вопрос, который решается при проведении коучинга любого типа в организациях, состоит в том, как сделать организацию более эффективной через индивидуальное развитие отдельных менеджеров и лидеров, действующих как независимо друг от друга, так и в командах. Основной задачей коучинга на предприятии является содействие в развитии осознанности и ясности целей всех участвующих сторон, нахождение зон их конгруэнтности и на этой основе создание очень высокой и устойчивой положительной мотивации для решения конкретных задач.

Коучинг-подход в управлении персоналом рассматривается как противоположный директивному, императивному подходу. Руководство в стиле коучинг предпола-

---

<sup>1</sup> Бабосов Е.М. Социальное управление. М., 2008.

<sup>2</sup> Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. М., 2000.

гает управление через расширение осознанности, усиление ответственности, повышение мотивации у сотрудников.

Таким образом, современный менеджмент в стиле коучинг - это взгляд на персонал компании как на огромный потенциал развития организации, где каждый сотрудник является зрелой творческой личностью, способной самостоятельно решать поставленные задачи, делать выбор, принимать решения, брать на себя ответственность.

**Л.Н. Пенькова, Е.А. Лапшова**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТУДЕНТОВ КАК СРЕДСТВО ОЗДОРОВЛЕНИЯ РЫНКА ТРУДА МОЛОДЕЖИ В РОССИИ**

Молодежь на рынке труда России - один из индикаторов, состояние которого позволяет судить о национальной стабильности. От того насколько молодые люди себя реализуют на рынке труда во многом зависит и благополучие общества и собственное благополучие молодежи. Молодежь уже сегодня во многом определяет политические, экономические и социальные структуры общества.

На данный момент рынок труда молодежи в России требует особого внимания и для того, чтобы обеспечить весь спектр проблем занятости молодых людей, необходима разработка и реализация опережающей модели социально-профессиональной адаптации молодежи на рынке труда, в которой были бы задействованы все заинтересованные стороны: муниципальные органы, органы образования, социальной защиты, здравоохранения, занятости и т.д. Но все же любая внешняя поддержка молодежи на рынке труда не должна быть основным движущим фактором в построении карьеры молодыми специалистами. Прошли те времена, когда студент с первого курса знал кем и где он будет работать. В эпоху жесткой конкуренции человек сам должен знать чего он хочет и что для этого нужно, а дальше - действовать.

С самых первых дней обучения в вузе перед студентом открыты все дороги, с этого момента и начинается построение карьеры молодого специалиста. Человек может учиться и уделять все свое свободное время библиотеке. А может реализовывать свой лидерский потенциал. Мы не ставим сейчас задачу выяснить, что из этого важнее. Мы рассмотрим виды студенческих активностей во время обучения.

Во-первых, трудоустроиться можно и на начальных этапах обучения. Это может быть временное трудоустройство, работа на аутсорсинге (в штате другой компании, например, кадрового агентства) или фрилансером (со свободным графиком и заработком, в основном - творческие профессии). Временно работают помощники бухгалтера, ассистенты отделов, переводчики, офис-менеджеры и многие другие сотрудники. Оплата на временных позициях почасовая, а срочный договор заключается в среднем на 3-4 месяца.

Немаловажна активная вовлеченность в жизнь профкома. Он может стать отличным стартом для студента в активную жизнь. Здесь развиваются организаторские способности, умение выступать, общение с другими лидерами-сверстниками, обмен идеями и просто выработка активной жизненной позиции.

Также сегодня регулярно проводятся различные программы и кампании для студентов с целью активации их жизненной позиции. Например, в рамках национального молодежного проекта "Россия - 2020" Федеральным агентством по делам молодежи в партнерстве с Министерством спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации реализуется множество программ по различным направлениям (предпринимательство, инновации, лидерство, толерантность, профессионализация, культура, история, традиции, технологии информирования и PR, творчество, туризм, волонтерство). Сам проект "Россия - 2020" состоит из трех этапов.

Этап 1. "Год молодежи - год твоих возможностей" (2009-2010 гг.). За это время происходит старт проектных направлений, отработка механизмов реализации и поддержки молодежных проектов., формирование актива и создание долгосрочной программы проекта "Россия - 2020".

Этап 2. "Новое поколение" (2010-2015 гг.). Планируется расширение аудитории проекта до 5-7 млн. человек, развитие профильных сообществ в рамках проектных направлений., эффективная профориентационная сеть на всей территории страны, персональные карьерные траектории для лучших. На этом этапе проект должен стать генератором молодежного кадрового резерва страны.

Этап 3. "Россия - 2020" (2015-2020 гг.). К 2015 г. видится эффективное использование молодежного кадрового резерва для усиления управленческого и экономического потенциала страны.

Главная задача проекта - дать молодым людям страны возможность реализовать свой талант, подготовиться к революционным изменениям и, в результате, занять достойные позиции в обществе и обновленной стране.

Ярмарки вакансий и дни карьеры, устраиваемые, с одной стороны, кадровыми агентствами и учебными заведениями, а с другой - компаниями, желающими привлечь молодых сотрудников, может, и не являются идеальным способом трудоустройства, но они служат прекрасным способом познакомиться с рекрутерами и присмотреться к работодателям. Регулярно лучшие работодатели мира проводят различные конкурсы и олимпиады с завидными вознаграждениями, вплоть до трудоустройства.

На сегодняшний день действует много различных организаций, позволяющих раскрыть молодым людям лидерский и творческий потенциал. В основном, это некоммерческие организации, такие как AIESEC.

AIESEC - это международная организация 60-летней историей, которая дает молодым людям возможность раскрыть и развить свой потенциал с целью позитивного вклада в общество. AIESEC представлен в более чем 1100 университетах в 110 странах мира. Основные направления деятельности - международная программа обмена, конференции и семинары. Каждый год в мире проводится более 350 конференций, предоставляется 4000 возможностей работать за границей и более 5000 лидерских позиций для членов организации. AIESEC обладает инноваци-

онным подходом к привлечению и развитию молодых людей, акцентируя внимание на построении личных связей и на выявлении направлений и целей на будущее.

AIESEC в России работает с 1989 г. На общественных началах студенты руководят международной неполитической организацией, где сами реализуют различные социальные и бизнес проекты, напрямую общаются с крупнейшими работодателями страны, общаются между собой и с членами организации с других частей света. Тысячи партнеров организации по всему миру и всех сфер деятельности рассматривают AIESEC как возможность обеспечить развитие молодых людей по всему миру и получить доступ к новым талантам, обладающим высоким потенциалом. Огромный опыт, сеть полезных контактов - то, что необходимо сегодня студенту при выходе на рынок труда. Выпускники организации - это лидеры организаций, использующие опыт, навыки и широкий кругозор, которые им дал AIESEC, чтобы способствовать положительным изменениям в мире.

Общеизвестно, что стажировка - сильный карьерный толчок молодому специалисту. Одно из основных направлений деятельности AIESEC, которые делятся на четыре категории:

- экономические (для экономистов, менеджеров, бухгалтеров, финансистов, маркетологов и других молодых экономистов);
- технические (для программистов, системных администраторов, инженеров, web-дизайнеров);
- социальные (для учителей, психологов, социологов и т.д. для работы в некоммерческих организациях);
- образовательные (для преподавателей для работы в образовательных учреждениях).

Помимо AIESEC стажировки организуют следующие компании:

- Международная организация IAESTE (по естественной и технической сферам);
- Американская компания STRATRAVEL (в сфере обслуживания);
- Индийская программа технического и экономического сотрудничества (ITEC);
- Европейская Ассоциация юристов-студентов, ELSA (ЭЛСА) и др.

Плюсов от прохождения стажировки много, здесь перечислим пять основных:

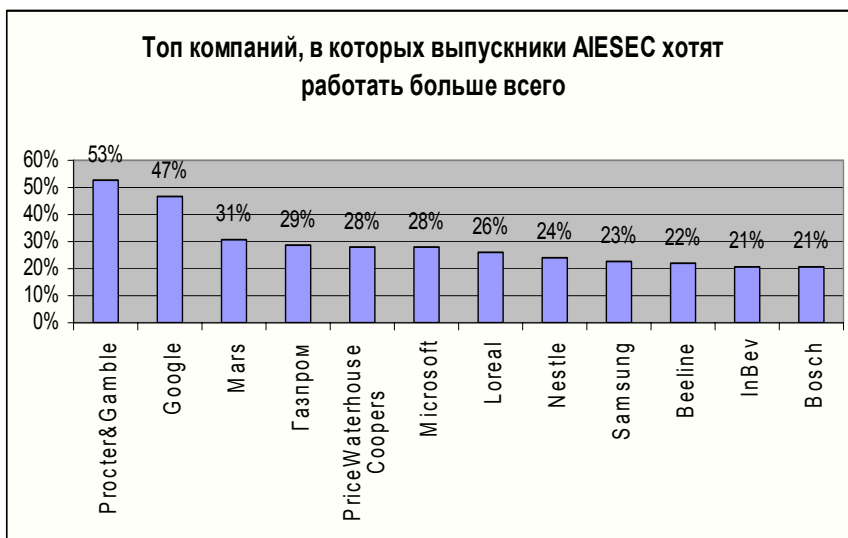
- 1) значительное улучшение знания иностранного языка;
- 2) появление навыков использовать полученное образование в новой практической среде;
- 3) получение новых идей и уникального опыта на рабочем месте;
- 4) знакомство с новыми людьми, страной и получение новых деловых связей;
- 5) возможно получение рекомендательное письмо от иностранного работодателя.

Прохождение стажировки в компании - порой важнейший критерий при приеме на работу, особенно в крупные компании. Зачастую это расценивается как испытательный срок.

Практика, которую организуют вузы нацелена на реализацию полученной за время обучения теоретической базы на практике. Привлечение на практику дает возможность компаниям задействовать дополнительные трудовые ресурсы, по результатам практики отбираются будущие молодые сотрудники. И ни в коем случае

практикой нельзя пренебрегать, ведь это ценный опыт молодого специалиста, на который работодатель тоже обращает внимание при приеме на работу.

В феврале 2009 г. мной было проведено исследование среди студентов 1-5 курсов-членов организации AIESEC по всей России среди 16 крупных городов России (Калининград, Санкт-Петербург, Москва, Уфа, Казань, Новосибирск, Саратов, Самара, Красноярск и др.). Было опрошено 258 человек с целью выявления самых завидных работодателей и мотивации студентов при поиске работы. Многие из опрошенных собираются в ближайшее время применить свой опыт, полученный в AIESEC, в бизнес среде и найти работу, удовлетворяющую их интересам, образованию, ожиданиям. Результатом стал список наиболее привлекательных работодателей по мнению будущих лидеров. Первое место они отдали Procter&Gamble. Международная мультибрендовая компания, которая уже 18 лет работает в России, привлекает 53% опрошенных.



**Рис.**

В список "Топ 10" вошло еще 10 компаний (компании InBev и Bosch разделили 10-е место), среди которых Procter&Gamble, Mars, Google, GazProm, PricewaterhouseCoopers, Microsoft, L'Oreal, Nestle, Samsung, Beeline, Inbev, Bosch. В первую пятерку вошли IT-компании Google и Microsoft, энергетическая компания Газпром, аудиторско-консалтинговая группа PriceWaterHouseCoopers и одна из ведущих международных компаний в секторе FMCG Mars. P&G, PWC и Mars уже несколько лет подряд поддерживают AIESEC в России. Поэтому члены организации хорошо знакомы с внутренним устройством компаний, с требованиями к кандидатам и сотрудникам, стилем работы и знают, что их ждет там. Это достигается благодаря постоянному взаимодействию этих работодателей и молодежи, мастер-классами от специалистов из компаний, совместными мероприятиями.

Главными факторами при выборе компании в качестве лучшего работодателя оказались:

- 1) перспективы карьерного роста, возможность достичь высоких позиций в компании (77,9%);
- 2) приятная, доброжелательная атмосфера внутри компании (65,8%);
- 3) высококлассные программы обучения и развития для сотрудников компании (56,9%).

Также участники опроса отметили, что ожидаемая зарплата на первом этапе для них составляет минимум 20 000 руб. Опрошенные понимают, что сначала стоит пройти процесс интеграции в новой среде, найти себя и показать, поэтому их ожидания амбициозны, но достаточно реалистичны.

Самыми популярными изданиями о поиске работы в студенческой среде оказались: Справочник Карьериста, Золотые ступени карьеры, Гид молодого специалиста (табл. 1).

**Таблица 1**

**Популярные издания о поиске работы**

Название газеты или журнала	Процент ответов
Справочник карьериста	13,6
Золотые ступени карьеры	13,4
Гид молодого специалиста	11,6
Никакое	11,3
Обучение и карьера	8,4
Career	8,4
The Career Forum	5,8
Ведомости ВУЗ	5,8
Учеба и работа	5,0
Работа и зарплата	4,5
Encyclopaedia & Career	3,9
Moscow Times	3,6
Элитный персонал	2,3
Акциза	1,3
Другое	1,1

Самые популярные электронные ресурсы по поиску работы представлены в табл. 2.

**Таблица 2**

**Популярные электронные ресурсы по поиску работы**

Название сайта	Процент ответов
www.headhunter.ru	21,0
www.career.ru	17,7
www.job.ru	15,2
www.superjob.ru	13,3
www.e-graduate.ru	11,6
www.futuretoday.ru	8,8
Никакие	7,4
www.jobfair.ru	3,3
Другое	1,6

Стоит обратить внимание, что 11,3% опрошенных в табл. 1 и 7,4% - в табл. 2 не используют вовсе периодические издания и интернет-сайты с информацией о состоянии рынка труда. Это свидетельствует либо о том, что они получают информацию из других источников, либо о том, что не интересуются подобной информацией.

В целом о возможностях карьеры студенты узнают чаще всего:

- через сайты по трудоустройству (17 %);
- на мероприятиях от компаний в вузах (16%);
- от друзей, родственников, знакомых (16%).

Вышеприведенные данные говорят о том, что все три источника используются примерно в равной степени.

Студенты и молодые специалисты часто посещают мероприятия, организованные крупнейшими компаниями-работодателями России. Чаще всего участники исследования посещали мероприятия Procter & Gamble (15%), PricewaterhouseCoopers (12%), InBev (11%), РОСНО (11%).

Члены организации AIESEC - одни из самых активных представителей молодежи, имеющие возможность напрямую общаться с работодателями и организовывать подобные встречи другим студентам. Это большой потенциал развития у молодежи дополнительных качеств, заметно увеличивающих конкурентоспособность молодых специалистов, а также активность молодых людей в профессиональной среде, что в конце концов скажется на их востребованности работодателями.

**Т.А. Самсонова**

*Оренбургский филиал Института экономики  
Уральского отделения РАН*

## **МИГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПОТЕНЦИАЛ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

Миграция населения сыграла огромную многостороннюю роль в развитии человечества, являясь формой его адаптации к меняющимся условиям существования. Это сложный социальный процесс, тесно связанный с уровнем развития экономики и размещением отраслей производства в разных регионах. Важнейшая социально-экономическая функция миграции населения - обеспечение определенного уровня подвижности населения и его территориального перераспределения, в том числе в индустриальные центры и осваиваемые районы. Тем самым миграция населения способствует более полному использованию рабочей силы, росту производства. Однако последствия миграции противоречивы. Миграция населения оказывает существенное влияние на сбалансированность рынка труда, изменяет экономическое и социальное положение населения, нередко сопровождается ростом образовательной и профессиональной подготовки, расширением потребностей участвующих в миграции людей. С другой стороны, массовый приток мигрантов может быть причиной роста безработицы, сильного давления на социальную инфраструктуру



(жилье, здравоохранение и др.). Тем самым миграция влияет на уровень жизни коренных жителей. Миграция населения может вызвать обезлюдение и экономический регресс одних районов и концентрацию населения в других. Эти и другие сложности, связанные с миграцией населения, являются предметом государственной миграционной политики.

Миграция - перемещение человека из одного места поселения в другое в рамках конкретной территории (сельский район, область, экономический район) или между территориями внутри страны, между государствами. Это движение характеризуется через такие показатели, как прибытие, выбытие, сальдо механического притока (оно может быть для конкретной территории или положительным или отрицательным).

Другими словами, миграция - сложный социальный процесс, тесно связанный с изменением экономической структуры и размещением производительных сил, с ростом социальной и трудовой мобильности населения.

Оренбургская область - регион Российской Федерации, расположенный на Южном Урале. Занимаемая площадь - 124,0 тыс. кв. км. В области 35 районов, 12 городов, 4 рабочих поселка, 604 сельсовета, 1742 сельских населенных пункта. Плотность населения - 17,9 чел. на 1 кв. км. Область занимает 24-е место в Российской Федерации по численности населения, 60-е место по степени урбанизации.

Этническая структура населения области такова: русские - 1 млн. 568 тыс. 442 чел. (72,3%), татары - 158 тыс. 564 (7,3%), казахи - 111 тыс. 477 (5,1%), украинцы - 102 тыс. 17 (4,7%), мордва - 68 тыс. 879 (3,2%), башкиры - 53 тыс. 339 (2,4%), чуваша - 21 тыс. 454 (1,0%), белорусы - 10 тыс. 803 (0,5%), немцы - 47,6 тыс. (2,2%), евреи - 4 тыс. 156 (0,2%), поляки, чеченцы, ингуши, азербайджанцы и др. - 24 тыс. (1,1%).

В современных условиях наблюдается естественная убыль населения Оренбургской области, из-за повышения смертности и сокращения рождаемости, поэтому роль миграционного прироста значительно возросла.

В 1992-1995 гг. население области увеличивалось лишь за счет высокого миграционного прироста. В 1991 г. он составлял девятую часть от общего прироста населения, в 1992 г. - 78%, а с 1993 г. он становится единственным фактором увеличения населения. В 1994 г. наблюдался наибольший миграционный прирост (24,2 тыс. чел.) и увеличение численности населения области (17,5 тыс. чел.) за последние 30 лет.

Всего с начала регистрации (начало официального учета - 1992 г.) в Оренбуржье зарегистрировано свыше 70 тыс. беженцев и вынужденных переселенцев. Однако, как правило, лишь треть представителей этой социальной группы обращается в миграционную службу. По оценкам экспертов, в настоящее время в Оренбуржье свыше 200 тыс. вынужденных переселенцев.

В основной массе мигранты - это русские, украинцы, татары, башкиры. Вместе с тем наблюдается приток в область и представителей нетрадиционных для региона национальностей. Интенсивно пополняются диаспоры армян, азербайджанцев, чеченцев, представителей из Дагестана, корейцев.

Миграционные процессы, происходящие в российском обществе в 1990-е годы, затронули и немецкое население Оренбуржья. Динамика выезда такова: 1987 г. - 808, 1988 г. - 879, 1989 г. - 4622, 1990 г. - 7683, 1991 г. - 4549, 1992 г. - 5715, 1993 г. -

4721, 1994 г. - 4111, 1995 г. - 4152, 1996 г. - 2971, 1997 г. - около 2000, 1999 г. - 1800 человек.

В начале XX в. миграционный поток снижается и уже не компенсирует естественную убыль населения. Впервые наблюдалось отрицательное сальдо миграции. Миграционный прирост в 2001 г. в области составил - 2861 чел. В 1992 г. - прирост составил 17 408 человек, далее соответственно: 1993 г. - 19 200, 1994 г. - 24 208, 1995 г. - 13 823, 1996 г. - 6289, 1997 г. - 10 569, 1998 г. - 7145, 1999 г. - 4589, 2000 г. - 3781, 2001 г. - -2861 человек.

В 2001 г. в область прибыли 32,9 тыс. чел., что на 24,4% меньше, чем в 2000 г. От всех прибывших на внутрирегиональную (внутриобластную) миграцию приходится 57,4%, на межрегиональную (межобластную) - 29,9%, со странами СНГ и Балтии - 12,5%.

Значительно снизилось (в 2,7 раза), по сравнению с 2000 г., число прибывших в Оренбургскую обл. из стран СНГ и Балтии, миграционный прирост уменьшился в 3,4 раза, сохраняя, однако, положительное значение в единственном из всех видов внешней для нашей области миграции, это лишь за счет притока населения из Казахстана и государств Средней Азии. Мигранты из этих республик составили в 2001 г. 92,4% от всего миграционного прироста со странами СНГ и Балтии.

В 2001 г. наблюдалось снижение миграционного прироста со всеми республиками бывшего Союза, что связано и с уменьшением количества вынужденных переселенцев, прибывающих в область. Динамика их прибытия (из числа официально зарегистрированных в областной миграционной службе и получивших статус беженца и переселенца) такова: 1992 г. - 4549 человек; 1993 г. - 9102; 1994 г. - 15 548; 1995 г. - 13 320; 1996 г. - 9293; 1997 г. - 7984; 1998 г. - 5477; 1999 г. - 3962; 2000 г. - 2188 человек.

Из общего числа вынужденных переселенцев, состоящих на учете в миграционной службе на начало 2001 г., большинство (64,1%) - выходцы из Республики Казахстан, 24,0% - из Республики Узбекистан, 6,0 - из Республики Таджикистан, 0,2 - из Республики Кыргызстан, 1,9 - из Украины и 2,0% - из Чеченской Республики - субъекта Российской Федерации.

Структура вынужденных переселенцев по регионам выхода на начало XX в. не претерпела изменений. Основной приток мигрантов приходился на долю стран Центральной Азии: в 1992-1999 гг. - 86,5% от всего потока, в 2000 г. - 95%. Эта тенденция сохранялась и в 2001 г. Территориальным органом Минфедерации России в Оренбургской обл. в 2001 г. по области признаны вынужденными переселенцами 1547 чел. (649 семей). Из вынужденных переселенцев основная часть (58,2%) прибыли из Казахстана и 28,8% - из Узбекистана. Русские от всех переселенцев составили 71,4% (1105 чел.), украинцы - 10,9% (168 чел.), татары - 8,5% (131 чел.).

Одним из важных компонентов, влияющих на демографическую ситуацию в области в настоящее время, являются миграционные процессы.

После начала рыночных реформ значительная часть миграционных потоков приняла теневой характер. В основном это трудовые мигранты, пребывание и работа которых в Оренбургской области не оформлены в соответствии с миграционным и трудовым законодательством.

В 2006 г. в Оренбургскую область прибыло 4248 (в том числе 4113 - из стран Балтии и СНГ), а выбыло - 1629 иностранных гражданина (в том числе 1387 из стран Балтии и СНГ).

В 2007 г. в Оренбургскую область прибыло 7633 (в том числе 7446 - из стран Балтии и СНГ), а выбыло - 1364 иностранных гражданина (в том числе 1192 из стран Балтии и СНГ).

В течение 2007 г. поставлено на миграционный учет 49,6 тыс. иностранных граждан (137,8% к уровню 2007 г.), что составляет 42,4% от количества иностранных граждан, поставленных на учет в Оренбургской области. Разрешения на работу получили 7359 иностранных граждан (70,1% к 2007 г.), снижение количества иностранных граждан, осуществляющих трудовую деятельность в городе, связано со снижением квоты в 2008 г.

По данным Управления Федеральной миграционной службы по Оренбургской области, за 2008 г. через пункты пропуска на Оренбургском участке российско-казахстанской границы по миграционным картам проследовало 1 501 460 тыс. иностранных граждан и лиц без гражданства (рост 9,7% к аналогичному периоду прошлого года), из них: въехало на территорию Российской Федерации 1 017 499 иностранных граждан и выехало 459 188.

Среди въезжающих наибольший удельный вес, более 90%, составляют граждане стран Центральной Азии - участниц Содружества Независимых Государств, с которыми Российской Федерацией заключены соглашения о безвизовых поездках граждан. Это Узбекистан, Таджикистан, Киргизия и Казахстан. Около 10% от общего количества въезжающих в Российскую Федерацию через пункты пропуска на оренбургском участке российско-казахстанской границы местом своего пребывания выбирают Оренбургскую область.

В 2008 г. управлением ФМС России по Оренбургской области поставлено на миграционный учет в режиме временного пребывания, проживания и постоянного места жительства 117 011 иностранных граждан. В том числе:

1. В режиме временного пребывания (до 90 суток). В 2008 г. поставлено на миграционный учет по месту пребывания 114 203 иностранных граждан, рост - 33,1% (885 772). Наибольшее количество этой категории иностранных граждан прибывает из Узбекистана - 35,7%, Казахстана 23,1%, Таджикистана 14,9%, Азербайджана 6,0%, Армении - 4,1% и Киргизии - 3,6%. За период с 2000 по 2008 г. количество иностранных граждан, зарегистрировавшихся на территории области в режиме временного пребывания возросло более чем в 16 раз.

2. В режиме временного проживания (до 3 лет). На 2008 г. квота на выдачу разрешений на временное проживание была установлена в размере 4000 человек. В течение 2008 г. разрешение на временное проживание получили 4433 иностранных граждан (рост - 34,2%), в том числе, в пределах квоты - 3242 человека. Всего на 1 января 2009 г. в области проживает 4288 иностранных граждан этой категории. На 2009 г. квота установлена в объеме 5300 человек.

3. Постоянное проживание (до 5 лет). В 2008 г. оформлено 154 видов на жительство. Всего на 1 января 2009 г. в области по виду на жительство проживает 451 иностранный гражданин. В результате проведенной работы по определению

потребности в привлечении иностранных работников в 2009 г. предприятиями города, заявки подали более 60 работодателей на привлечение 5,0 тыс. иностранных работников, в основном в строительных организациях.

За 3 месяца 2009 г. в Оренбурге поставлены на миграционный учет 10 355 иностранных граждан. За тот же период 358 человек получили гражданство Российской Федерации.

Таким образом, миграция - неотъемлемая характеристика образа жизни современного общества, органичная часть ее экономики. Оренбургская область имеет самую протяженную границу с Казахстаном, ее территория не компактна, этнический состав населения пестрый. Поэтому миграционные процессы являются ее неотъемлемой частью.

**Д.С. Сафиуллина**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ - МЕТОД ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Функционально стоимостной анализ (ФСА) - это метод технико-экономического инженерного анализа, направленный на повышение (сохранение) функциональной полезности объекта при минимизации затрат на его создание и эксплуатацию.

Сущность ФСА заключается в нахождении оптимального соотношения между полезностью (потребительной стоимостью) изделия и затратами на его создание и использование, то есть в выявлении наиболее экономичных вариантов конструкции, технологии, организации производства на основе абстрагирования от существующих решений, анализе основных и вспомогательных функций, оценке альтернативных методов реализации полезных функций.

Основная цель данного анализа - выявление резервов снижения затрат на исследование и разработки, производство и эксплуатацию рассматриваемых объектов организации.

Объектом ФСА может быть любой элемент сложной производственно-экономической системы.

В нашей стране накоплен огромный опыт использования метода ФСА. Имеются теоретические разработки и методические материалы по его применению в машиностроении, электронной, электротехнической, угольной промышленности и других отраслях народного хозяйства.

Наиболее широко ФСА в настоящее время применяется для технических объектов-изделий, их частей и деталей, оборудования, технологических процессов производства.

Впервые ФСА был разработан в конце 40-х гг. XX в., почти одновременно американский инженер Л.Д. Майлз (фирма "General Elektrik") и российский Ю.М. Соболев

(Пермский телевизионный завод) предложили качественно новые подходы к поиску резервов снижения себестоимости изделия.

В начале 1990-х гг. был проведен ряд экспериментов по использованию метода ФСА в управлении, например, разработка технологии запуска некоммерческой образовательной организации в Сибири. Эксперименты показали, что метод ФСА может с успехом применяться в разных областях деятельности. Но эксперименты также выявили и ряд ограничений на применимость ФСА в нетехнических областях.

Функциональный подход в отличие от предметного, который используется в большинстве традиционных методов снижения затрат, означает, что объект рационализации понимается и совершенствуется не в своей конкретной материальной форме, а как комплекс функций, которые он выполняет или должен выполнять.

Метод функционально-стоимостного анализа для российских компаний интересен в настоящее время тем, что ранее в системе управления персоналом он не применялся, а в основе его методологии лежат системный и функциональный подходы: совершенствуемый объект рассматривается не как совокупность элементов (структура), а как система функций, которые этот объект выполняет. Такой подход позволяет найти способ реализации требуемых (полезных) функций самым эффективным путем и оптимальную степень полезности (функциональности) объекта при самых низких затратах производства, причем главный акцент делается на выявление и предупреждение причин, приводящих к несоответствию между уровнем качества и уровнем затрат.

В основе применения метода ФСА лежит разработка и применение на практике ФСА-моделей. Цель создания ФСА-модели для совершенствования деятельности предприятий - достичь улучшений в работе организации по показателям стоимости, трудоемкости и производительности. Проведение расчетов по ФСА-модели позволяет получить большой объем ФСА-информации для принятия решения. Полученная информация позволяет обосновывать и принимать решения в процессе совершенствования финансово-хозяйственной деятельности организации.

Как правило, ФСА-информация представляется в виде системы стоимостных и временных показателей, показателей трудоемкости и трудозатрат. Систему показателей можно использовать как для текущего (оперативного) управления, так и для принятия стратегических решений. На уровне оперативного управления информацию из ФСА-модели можно применять для формирования рекомендаций по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности организации. На стратегическом уровне это помощь в принятии решений относительно реорганизации организации, выхода на новые рынки, диверсификации и т.д. ФСА-информация показывает, как можно перераспределить ресурсы с максимальной стратегической выгодой, помогает выявить возможные тех факторов, которые имеют наибольшее значение, а также определить наилучшие варианты капиталовложений.

Основные направления использования ФСА-модели для реорганизации бизнес-процессов - это повышение производительности, снижение стоимости, трудоемкости, времени и повышение качества.

Функционально-стоимостной анализ включает в себя следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий. Предпроектная подготовка охватывает подгото-

вительный, информационный и аналитический этапы ФСА; проектирование - творческий, исследовательский и рекомендательный этапы ФСА; а внедрение - этап внедрения результатов ФСА.

Функционально-стоимостной анализ, хотя и занимает достаточно самостоятельное место в экономическом анализе, тем не менее, он тесно связан со многими другими методами совершенствования системы управления персоналом. Поэтому в процессе оценки системы управления персоналом стоит руководствоваться комплексом методов совершенствования системы управления персоналом.

**Е.Е. Светличная**

*Российский университет  
дружбы народов, г. Москва*

## **АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Экономический кризис, в большей или меньшей степени затронувший все страны мира, поставил перед политиками, руководителями хозяйствующих субъектов, а по большому счету - почти перед каждым человеком - извечные вопросы человечества - как жить дальше? и что делать?

В настоящее время для руководителей многих хозяйственных организаций поиск выхода из кризиса является наиболее актуальной проблемой. Перед ними стоит вопрос не развития, а проблема выживания руководимых или владеемых структур.

В период кризиса, пожалуй, наиболее "слабым звеном" любой организации является его персонал, его штатные сотрудники. Антикризисное управление персоналом в таких условиях становится не просто модным, а необходимым для поддержания организации "на плаву" и стабилизации ее деятельности.

Однако неправильно говорить, что кризис всегда несет только негативные последствия. В переводе с греческого *krisis* означает "решение". Впоследствии понятие "кризис" стало применяться ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности, существующей тенденции.

Несмотря на то, что кризис является изменением негативным, глубоким и часто неожиданным, он при этом зачастую несет новые возможности для развития. Как ни странно, но именно кризис является основой обучения экономических систем, открывая то, что в нормальной ситуации невидимо, приводя в движения силы, способствующие развитию системы. Еще одним положительным моментом является то, что кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных структур, отбрасывая устаревшие способы производства, формы организации предприятий и управление персоналом в пользу более современных способов и форм.

В такой период перед менеджментом компании и специалистами по управлению персоналом остро встают вопросы: как поддержать трудовую дисциплину, сохранить команду, повысить эффективность использования финансовых ресурсов и деятельности персонала? Персонал является наиболее ценным ресурсом организации, создающим ее

конкурентные преимущества. На сегодняшний день к руководителям компаний пришло понимание важности эффективного использования человеческих ресурсов, которое закрепились в практике бизнеса и управления организациями любой формы собственности - будь то частная компания или государственное предприятие.

Управление персоналом в период кризиса - это совокупность мероприятий по планированию, распределению и перераспределению, использованию и мотивации человеческими ресурсами с целью вывода предприятия из кризиса в процветание.

Как только организацию затрагивает кризис в любой области (производства, продаж, финансов, управления), то это мгновенно сказывается и на персонале. Это естественный процесс. Как только СМИ начинают сообщать о происходящих хаотичных увольнениях, ухудшениях условий труда, сотрудники предприятия начинают "примерять" полученные сведения на себя и свою организацию. Циркулирующие среди сотрудников домыслы, слухи, предположения способны разрушить даже очень крепкую корпоративную культуру. Есть эффективный способ борьбы с такой ситуацией - честно и открыто говорить сотрудникам об истинном положении дел, о том, что их ожидает или может ожидать, с какими трудностями и проблемами они столкнутся. Только разумная открытость руководства в общении с коллективом может помочь им сплотиться ради выживания как самой организации так и каждого из них.

Многочисленные как иностранные, так и российские исследования и опросы свидетельствуют о том, что люди тяжелее всего воспринимают отсутствие достоверной информации о ситуации в своей организации, считают, что руководство компании, скрывая информацию, тем самым их обманывает, относится к ним как к бесправной и бессловесной рабочей силе. Получая же информацию, работники воспринимают это как знак доверия к ним со стороны руководства, как сопричастность к судьбе компании, которой они отдают свои знания, умение, время. В этом случае даже такие непопулярные меры как увольнение, уменьшение оплаты труда, сокращение расходов, которое, возможно, предпримет руководство, будут восприниматься как необходимые. Предоставляя информацию работникам, компания добивается более высокого уровня лояльности персонала, который будет выражаться не в том, что сотрудники согласятся остаться в компании, а в стремлении работать на совесть, спасая компанию, которая ценит их.

Необходимо создавать разные коммуникационные программы для разных групп персонала, различающихся своим отношением к происходящим переменам. "Открытость информации - вот то золотое правило, которое позволит заручиться поддержкой работников и выиграть время для планирования дальнейших действий и принятия антикризисных мер без лишней паники"<sup>1</sup>.

Важно, чтобы планирование мер по управлению персоналом в период кризиса, как, впрочем, и в любое другое время, проводилось неотделимо от общего планирования. Специалисты в области управления персоналом должны четко понимать, с какой целью проводится то или иное преобразование, будь это уменьшение фонда оплаты труда или сокращение рабочих мест. Для этого необходимо знание и пони-

---

<sup>1</sup> Антикризис. Практические рекомендации для собственников и руководителей компаний. М., 2009. С. 313.

мание действительного положения дел, экономических и финансовых показателей, а также разработка плана мер по управлению персоналом в период кризиса, который будет подчинен целям стратегии финансового оздоровления предприятия:

- оптимизация (сокращение) расходов на персонал с целью оптимизации общей сметы расходов;
- оптимизация бизнес-процессов и структуры организации;
- повышение эффективности работы подразделений и отдельных работников;
- создание дополнительного конкурентного преимущества;
- создание добавочной стоимости в результате управления интеллектуальным капиталом, собранного в человеческих ресурсах.

Перед специалистами в области управления предприятием стоит непростая задача нахождения оптимального варианта для снижения расходов на персонал. В первую очередь, необходимо рассмотреть не кардинальные меры, которые смогут поспособствовать оптимизации общей сметы расходов. Например, внедрение на предприятии совместного финансирования социальных льгот, уменьшение расходов на общие корпоративные предприятия и другие. К сожалению, часто руководство компаний вынужденно прибегать к радикальным мерам: сокращение рабочего времени с пропорциональным уменьшением оплаты труда; отпуска с частичной оплатой; уменьшение уровня оплаты труда; сокращение численности работников.

Действительно, в некоторых случаях принятие решения о введении столь непопулярных мер является единственно правильным и помогает предприятию выжить в период кризиса. В мировой практике такие решения руководства компаний не раз показывали свою эффективность. Так, Джек Уэлч, руководитель компании США General Electric, во второй половине 90-х гг. прошлого века энергично проводил политику "созидательного освобождения от лишнего". По итогам "соревнований снизу" он ежегодно увольнял 10% работников, показавших самые низкие результаты в работе, не торопясь принимать новых. За пять лет президентства Уэлча численность занятых в компании сократилась на четверть, а капитализация выросла в несколько раз.

Руководители должны осуществлять процесс увольнения наиболее безболезненным способом, не забывая про защищенных законом категориях сотрудников. По возможности необходимо искать варианты помощи уволенным сотрудникам. При проведении любых преобразований необходимо представлять юридические последствия данных мер, чтобы не допустить увольнения лиц, которые не могут быть уволены в данное время и при данных обстоятельствах или без соблюдения специальных процедур, ибо устранение последствий таких действий руководства отрицательно скажется, в первую очередь, на экономическом положении организации, усугубляя ее кризисное состояние.

Таким образом, грамотное управление персоналом является крайне важным и необходимым, но, к сожалению, не единственным способом управления организацией в период кризиса. Кризис является подходящим моментом и поводом не только для перестройки бизнеса, но и для внедрения новых управленческих решений, технологий и методов. Главное помнить, что кризис пройдет, он не вечен, а рациональные и эффективные методы управления персоналом должны применяться всегда.



## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВОЗРАСТНОЙ СТРУКТУРЫ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Одна из наиболее остро стоящих проблем современной глубинки - обеспечение кадрами сельскохозяйственных предприятий. Управление использованием трудовых ресурсов осуществляется на основе знаний перспектив изменения их численности и состава, что наиболее актуально в условиях демографического кризиса. Особый интерес представляет прогнозирование численности населения трудоспособного возраста, составляющих основу трудовых ресурсов, и населения моложе трудоспособного возраста, являющихся базой для их формирования в будущем.

Для долгосрочного прогнозирования более надежной признана демографическая модель, учитывающая передвижку возрастов, половозрастную структуру, коэффициенты смертности и фертильности. В качестве исходной точки прогноза используется так называемая половозрастная пирамида (ПВП), характеризующую половозрастную структуру (ПВС) населения.

Модель имеет следующий вид:

1) расчет численности когорт:

- баланс новорожденных мальчиков  $x^{t+1} = 0,51p_{10} \sum (r_k^t y_k^t + r_{k-1}^t y_{t-1}^t) / 2$ ;

- баланс новорожденных девочек  $y_1^{t+1} = 0,49p_{20} \sum (r_k^t y_k^t + r_{k-1}^t y_{k-1}^t) / 2$ ;

- передвижка возрастных групп:  $x = p_{1k}^t x_k^t$ ;  $y = p_{2k}^t y_k^t$   $k = 1, 16$ ;

- замыкающие группы:  $x_{18}^{t+1} = p_{1,17}^t x_{17}^t + p_{1,18}^t x_{18}^t$ ;  $y_{18}^{t+1} = p_{2,17}^t y_{17}^t + p_{2,18}^t y_{18}^t$ ;

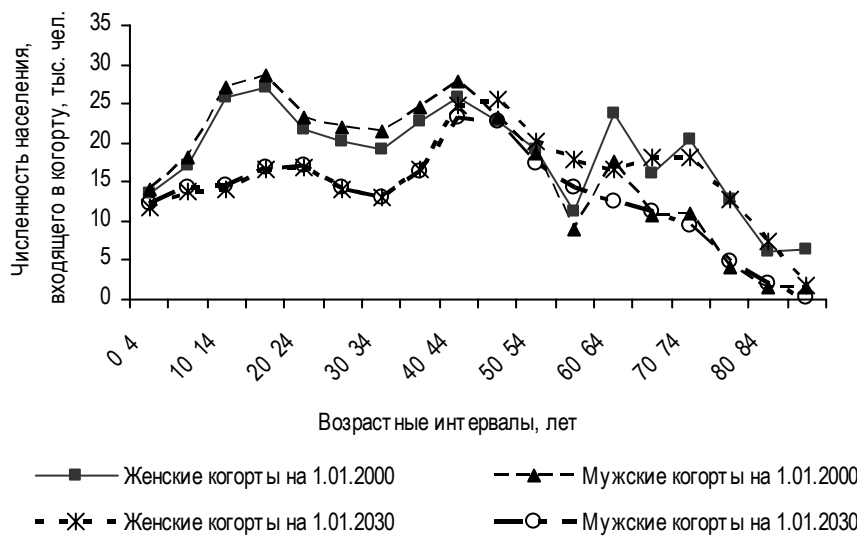
2) исходная ПВС задается в виде  $x_k^0$  и  $y_k^0$ , где  $t$  - время, годы;  $k$  - номер когорты, возрастной группы;  $x_k^t$  и  $y_k^t$  - численность соответственно мужской и женской  $k$ -й когорты (возрастной группы) в начале  $t$ -го периода;  $P_{1k}^t$  и  $P_{2k}^t$  - вероятность дожития соответственно мужского и женского населения  $k$ -той когорты за  $t$ -й период до следующей более старшей  $(k+1)$ -й когорты;  $r_k^t$  - коэффициенты рождаемости (фертильности) для женщин  $k$ -й детородной когорты.

Базовый вариант расчетов базируется на гипотезе стабильного механизма воспроизводства населения, т.е. при стабильности указанных коэффициентов, сложившихся к началу века. Уже первоначальный анализ исходной ПВП на начало XXI в. дает следующую информацию (см. рисунок).

В составе сельского населения мужские когорты преобладают по численности в первых 10-ти интервалах (0-49 лет), женские с 11-го интервала (50 лет и более), так как детей мужского пола рождается больше, чем женского. По мере взросления соотношение мужчин и женщин постепенно изменяется, в следствии ранней смертности мужчин трудоспособного возраста. К 50 годам в составе населения начинает преобладать численность женщин.

Графическое представление ПВС показывает, что распределение сельского населения по пятилетним когортам имеет трехмодальный характер: модальные ко-

горты (мужская и женская) - 9-е (35-39 лет) общей численностью населения 53,56 тыс. человек, квазимодальные 4-е (15-19 лет - 55,78 тыс. человек) и 13-е (60-64 года) - 41,32 тыс. человек.



**Рис. Исходная половозрастная структура сельского населения Самарской области на 1 января 2000 г. и прогноз на 1 января 2030 г.**

В результате, осуществленного прогноза, выявлены следующие тенденции. В начале первого десятилетия XXI в. трехмодальность графика ПВС сохраняется с постарением и сокращением численности когорт.

К началу второго десятилетия модальными станут 6-е (24-29 лет) когорты, с численностью 54,68 тыс. человек, квазимодальными 11-е (50-54 года) - 48,32 тыс. человек и 15-е (70-74 года) - 28,36 тыс. человек. Длина демоволны возрастет до 7 когорт (9 - 2 = 7), т.е. до 35 лет. Это говорит о возрастающей тенденции семей откладывать появление детей на поздние сроки, что вызовет падение рождаемости в последующие годы.

В результате данных тенденций к началу 3-го десятилетия численность сельского населения в целом уменьшится до 516,37 тыс. человек, или на 23,3%. Метастазы сглаженной инверсии поколений охватят население до 45-50 лет. Деморезерв (численность детей до 16 лет) сократится на 13,3% по отношению к 2000 г. и составит 23,94 тыс. человек. По сравнению с началом первого десятилетия, когда прогнозируется максимум, произойдет его сокращение на 31%.

Из года в год все больше будет становиться разрыв между теми, кто перешагивает границу пенсионного возраста и теми, кто будет входить в трудоспособный возраст. Численность населения трудоспособного возраста в течение первого десяти-

летия будет возрастать, а затем станет сокращаться. К 2030 г. она уменьшится на 17% в сравнении с 2000 г.

В целом, произведенный вариантный прогноз демографического развития в сельской местности Самарской области говорит о развитии крайне негативных тенденций, характеризующих суженный тип воспроизводства населения, что со временем значительно усугубит проблему обеспечения трудовыми ресурсами сельской экономики, прежде всего сельскохозяйственных предприятий.

**Д.П. Соловьев**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **ФОРМЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ РАБОТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

В организациях, еще не достигших уровня "регулярного менеджмента", документы, описывающие выполнение функций управления персоналом (подбор персонала, адаптация, обучение и др.), чаще всего именуются положениями и содержат самые общие, неконкретные описания работ, выполняемых сотрудниками отдела, что делает их по сути бесполезными для практической деятельности. Нередко эти документы готовятся в спешке, "для галочки", "чтобы отстали". Для того, чтобы документ данного типа не выглядел совсем абстрактным, некоторые исследователи рекомендуют включать в него так называемую оперограмму - таблицу, в которой по вертикали показан перечень управленческих операций, а по горизонтали - перечень исполнителей этих операций. В публикациях, посвященных менеджменту качества, такая таблица носит название "матрица ответственности".

В организациях с развитым менеджментом документы, описывающие выполнение функций управления персоналом (подбор персонала, адаптация, обучение и др.), содержат не только принципы управления (1-2 абзаца), но и конкретные подробные технологии решения практических задач. В российской практике для обозначения таких документов нового типа используются разные термины: как традиционный - "положение", так и современные - "процедура", "регламент", "стандарт", "описание процесса". Эти термины используются как синонимы, хотя этимологические нормы русского языка подсказывают нам, что между ними существует разница.

*Регламент* должен устанавливать последовательность реализации одного бизнес-процесса. Он призван содержать описание работы сотрудников, каждый из которых выполняет свои специализированные функции на разных этапах процесса. В регламенте особый акцент должен делаться на сроках выполнения работ.

*Стандарт* должен содержать обязательные требования к результату выполнения какой-либо работы. Например, во многих организациях разработаны и действуют стандарты о порядке подготовки, утверждения и пересмотра положений о подразделениях и должностных инструкций работников.

*Процедура* в соответствии с терминологией, принятой в стандартах серии ISO 9000, - это "установленный способ осуществления деятельности или процесса", а термин "документированная процедура" означает, что процедура разработана, документально оформлена, внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

*Описание процесса* - это термин, близкий по сути к термину "процедура". Термин используется для целей сертификации на соответствие менеджмента организации требованиям стандартов серии ISO 9000. Подготовка данного документа требует обязательного соблюдения процессного подхода, что объясняет и высокую трудоемкость работы. Как правило, результаты этой трудоемкой работы относятся к конфиденциальной информации и не публикуются.

В отечественной практике перечисленные выше термины используются как синонимы для обозначения документа, в котором описаны действия, необходимые для выполнения конкретного процесса. В таком документе, как бы он не назывался, устанавливаются:

- границы данного бизнес-процесса;
- инициирующий сигнал;
- результат правильного выполнения процесса и направления его дальнейшего использования;
- временные ограничения;
- ответственный за контроль выполнения требований;
- требования к выполнению составных частей бизнес-процесса (исполнитель, вход или инициирующий сигнал и используемые данные, действия, выполняемые исполнителем, выход или результат и направления использования, временное ограничение выполнения процедуры, возможные исключения или варианты выполнения действий).

Некоторые особенности имеет терминология, используемая в органах государственной власти. В частности, в этих органах явное предпочтение отдается термину "регламент", что прослеживается в названиях нормативных актов Правительства Российской Федерации и указов Президента Российской Федерации.

При переходе на управление персоналом в соответствии со стандартом ISO 9001 неизбежно возникает вопрос, какие функции должны быть задокументированы, а какие - описаны как процессы. На наш взгляд, нужно отличать простое документирование процедуры от ее процессного описания. Наше изучение опыта организаций, внедривших менеджмент качества, прошедших сертификацию по стандарту ISO 9001, позволяет заключить, что обязательному процессному описанию подлежат следующие процедуры: подбор персонала; обучение персонала.

Если подготовка какой-либо документированной процедуры невозможна из-за недостатка методических материалов или по другим причинам, можно пойти на компромисс: дополнить положение о подразделении описанием соответствующего процесса (ответственность, ресурсы, входы и выходы и т.д.).

## СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА РЫНКЕ ТРУДА

Конкурентоспособность человеческих ресурсов является одним из решающих условий выживания и роста большинства предприятий. Следует признать, что единственным стабильным фактором эффективности современной организации является конкурентоспособность ее персонала. Опора на конкурентоспособность персонала - путь к успеху организации.

Анализ литературных источников по проблеме управления человеческими ресурсами показал, что использование термина "конкурентоспособность" относительно человека как субъекта экономической жизни является достаточно распространенным явлением. Однако те авторы, которые останавливаются на анализе понятия конкурентоспособности на рынке труда, далеко не однозначны в своих формулировках. Зачастую в качестве синонима понятию "конкурентоспособность человека как субъекта экономической жизни" используются термины "конкурентоспособность работника", "конкурентоспособность персонала", "конкурентоспособный трудовой потенциал", "конкурентоспособность рабочей силы", "конкурентоспособность трудовых ресурсов", "конкурентоспособность потенциала управленческого работника и персонала", а также "конкурентоспособность рабочего, специалиста и менеджера". Таким образом, авторы по-разному трактуют *объект конкурентоспособности на рынке труда*.

Анализ используемых в отечественной литературе трактовок конкурентоспособности человека как субъекта экономической жизни позволяет выделить две концептуальные схемы, отражающие различные точки зрения на объект конкурентоспособности на рынке труда, формы его организации.

*Представители первой концептуальной схемы* в качестве субстанции конкурентных преимуществ на рынке труда рассматривают рабочую силу, трудовой потенциал, управленческий потенциал, человеческий капитал. Они рассматривают конкурентоспособность на рынке труда как специфический вид товарной конкурентоспособности, который определяется потребительной стоимостью реализуемого товара, его качественной определенностью.

Тем самым, представители первой концептуальной схемы отождествляют конкурентоспособность персонала с качеством рабочей силы (квалификация, профиль подготовки, возраст, пол и т.п.) и для определения меры конкурентных преимуществ на рынке труда сопоставляют некоторые интегральные характеристики для разных конкурирующих рабочих сил.

Во-первых, уровень развития качественных характеристик рабочей силы, позволяющий "конкурировать", "состязаться", претендовать на "качественные", "престижные", "хорошие" и т.п. рабочие места, - это не конкурентоспособность, а один из показателей, характеризующих функциональное качество рабочей силы.

Во-вторых, качественные характеристики рабочей силы во многом обуславливаются нуждами и потребностями ее носителя, а не формируются в той мере, в какой это необходимо для функционирования предприятия, экономики в целом. В связи с этим правомернее говорить о качестве труда, т.е. о степени соответствия характеристик трудовой деятельности работников требованиям, предъявляемым к качеству выполнения работы.

В-третьих, конкурентоспособность на рынке труда обусловлена не только качественными характеристиками рабочей силы, но и условиями найма и труда. К факторам, определяющим позицию товара "рабочая сила" на рынке труда, следует отнести: формы и виды занятости; условия занятости и труда; качество труда; имидж работника; дисциплина труда; обладание корпоративными установками; трудовое поведение; затраты на подготовку; транзакционные издержки и т.д.

В качестве основополагающего начала, определяющего специфику и конкретно-видовое содержание конкурентоспособности на рынке труда, *представители второй концептуальной схемы* рассматривают механизм приведения конкурентных преимуществ рабочей силы (способности к труду) в функционирующее состояние.

Представители второй схемы полагают, что конкурентоспособность на рынке труда обусловлена:

- производительными способностями человека, которые наиболее полно соответствуют требованиям, предъявляемым к качеству труда на конкретном рабочем месте;
- социально-экономическими и производственно-техническими условиями, при которых происходит максимально эффективное использование способностей работника к данному труду;
- динамическим согласованием потребностей работника и работодателя, происходящим не в ущерб организму и интересам личности работника, организационным целям;
- минимизацией совокупных затрат в течение периода трудовой активности работника.

Таким образом, конкурентоспособность на рынке труда жестко связана:

- с рабочей силой как таковой и в значительной мере сводится к ее качественным характеристикам;
- участием человека в производственной деятельности как ее многогранного субъекта и в значительной мере сводится к характеристикам функционального качества труда;
- экономическими возможностями и ограничениями работодателя.

В силу сказанного выше субстанция конкурентоспособности на рынке труда представителями второй концептуальной схемы задается организационно-экономической формой потребляемого (используемого) товара "рабочая сила", ее качественной определенностью, благодаря чему рассматриваемая конкурентоспособность получает свое конкретное наименование: "конкурентоспособность трудовых ресурсов", "конкурентоспособность персонала", "конкурентоспособность работника".

По мнению автора, совершенно правомерно выделение этих трех понятий, поскольку конкурентоспособность формируется на различных уровнях:

- эгоуровне (индивидуальном, на уровне отдельного работника);
- микроуровне (корпоративном, на уровне организации, предприятия);
- макроуровне (государственном, региональном).

*Конкурентоспособность работника* - это способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей.

Конкурентоспособность работника определяется качеством рабочей силы, соответствующим рыночной потребности в функциональном качестве труда. Конкурентоспособность работника рассматривается как показатель "селекции" наемных работников по уровню их потенциальной и фактической эффективности труда и способности к профессиональному развитию. Происходит отбор наиболее способных работников с точки зрения соответствия их человеческого капитала качеству труда.

Система показателей конкурентоспособности работника включает:

- базовые показатели, определяющие потенциальную и фактическую эффективность труда, т.е. показатели, связанные с социально-демографическими, психофизиологическими и мотивационными особенностями рабочей силы, а также определяющие уровень и содержание знаний, умений, навыков, полномочий работника;

- частные показатели, отражающие желания и предпочтения работодателей в рабочей силе и качестве труда, т.е. показатели характеризующиеся мерой рыночной востребованности качественно определенной способности к труду, а также обусловленные возможностями обеспечения доходности труда, восприятия новой информации, приращения профессиональных знаний, самоинвестирования в человеческий капитал, потенциалом коммуникативных связей в определенном виде деятельности.

*Конкурентоспособность персонала* определяется конкурентоспособностью отдельных работников и их групп и в значительной мере зависит от механизма функционирования человеческого ресурса в производственно-коммерческом процессе. В процессе формирования и развития конкурентоспособности персонала проявляется единство экономических и социальных процессов: работодатель ориентируется на достижение своих целей (повышение конкурентоспособности организации, получение прибыли) путем наиболее полного использования конкурентных преимуществ наемных работников. А работники, в свою очередь, заинтересованы в повышении организационной конкурентоспособности в той степени, в какой они находят в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности.

*Конкурентоспособность трудовых ресурсов* - комплекс характеристик трудоспособного населения, определяющих успех его участия в социально-экономической деятельности той или иной территории. Конкурентоспособность трудовых ресурсов характеризуется выгодными отличиями совокупной рабочей силы по степени и по затратам удовлетворения рыночной потребности в труде территории (региона, страны).

Итак, конкурентоспособность на рынке труда характеризует свойство человеческого капитала, определяющее меру удовлетворения рыночной потребности в труде.

В таком понимании конкурентоспособности на рынке труда важны четыре концептуальных момента, которые характеризуют ее сущность:

- 1) потребность в рабочей силе в самом общем виде определяется потребностью работодателей в труде, необходимостью удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах;

- 2) категория "человеческий капитал" выражает отношения по активизации экономического ресурса "труд" с целью получения дохода, прибыли. Понятие "человеческий капитал" является более объемным, разносторонним, чем термины "трудовой потенциал" и "рабочая сила". Поскольку его основой является термин "капитал" - ценности, используемые для их приумножения. Человеческий капитал подобно фи-

зическому капиталу обеспечивает своему обладателю более сложную профессию, должность, доход, т.е. более высокое качество труда;

3) соответствие объема и структуры человеческого капитала работника количеству и качеству выполняемого им труда устанавливается при обмене и использовании рабочей силы;

4) инвестиции в человеческий капитал оказывают долгосрочное воздействие на производственно-коммерческий процесс, и их отдача распределяется на то время, пока работник занят выполнением целесообразной деятельности.

Конкурентоспособность на рынке труда - понятие относительное, поскольку рынок труда неоднороден и может быть структурирован на сегменты, различающиеся степенью рыночной потребности в функциональном качестве труда, уровнем уникальности качества рабочей силы, а также особенностями потребительского спроса на рабочую силу.

Различия в рыночной потребности в том или ином качестве труда обуславливают соответствующие виды конкурентоспособности персонала (работника): устойчивая конкурентоспособность, временная (полуустойчивая), неустойчивая.

В зависимости от уровня уникальности потребительной стоимости товара "рабочая сила" на рынке труда (ее функционального качества) конкурентоспособность персонала (работника) может быть трех видов: эксклюзивная, диверсификационная, селективная.

Восприятие конкурентоспособности персонала как философии управления внутренним рынком труда означает, что работодателю необходимо периодически пересматривать свои целевые стратегические и тактические установки, разрабатывая соответствующие концепции поддержания конкурентных преимуществ человеческого ресурса, находящегося в его распоряжении.

**Е.В. Шуткина**

*Самарский филиал "Бизнес-школы РГС"*

## **ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, УЧАСТВУЮЩИХ В КОНТРОЛЛИНГЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Контроллинг - новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Контроллинг - система постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации<sup>1</sup>.

Контроллинг - единая система совокупности методов стратегического и оперативного менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития предприятия<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Энциклопедический словарь экономики и права. М., 2007.

<sup>2</sup> Словарь терминов антикризисного управления. М., 2009.



Современный контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного обеспечения предприятия, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества. В системе менеджмента качества лицо, отвечающее за организацию работы по бизнес-процессу, называется хозяином бизнес-процесса. Хозяином бизнес-процесса по контроллингу в организации является один из топ-менеджеров. Это может быть исполнительный директор, директор по оргразвитию или один из функциональных директоров - по качеству, по персоналу, маркетингу или производству. Выбор хозяина бизнес-процесса основан на специфике данной работы, особенностях конкретного предприятия и личных качествах претендента. Хозяин бизнес-процесса по контроллингу должен отвечать следующим требованиям:

- знать принципы, структуру и этапы построения контроллинга на предприятии;
- знать сущность и специфику всех бизнес-процессов предприятия;
- знать сущность взаимодействия всех бизнес-подразделений предприятия;
- иметь навык организационной и методической работы для обеспечения процесса контроллинга;
- обладать системным, стратегическим мышлением.

Исходя из задачи контроллинга - достижение стратегической цели организации, участниками процесса контроллинга являются хозяева всех основных бизнес-процессов предприятия. Ими, как правило, являются функциональные руководители, руководители бизнес-подразделений, а иногда и линейные руководители. Для успешной реализации процесса контроллинга к участникам процесса контроллинга предъявляются дополнительные требования помимо специфически должностных:

- знать принципы, структуру и этапы построения контроллинга на предприятии;
- знать сущность и специфику всех бизнес-процессов предприятия;
- обладать системным, стратегическим мышлением.

В соответствии с этими требованиями строится оценка руководителей, участвующих в процессе контроллинга на всех этапах работы. При подборе на данную позицию оценивается соответствие компетенций кандидатов требованиям к должности и контроллингу. При оценке результативности работы дополнительно к результативности функциональных задач по должности оценивается результативность участия в контроллинге.

Набор критериев результативности участника процесса контроллинга специфичен для каждого предприятия и может включать в себя следующие показатели: точность и полнота анализа внешней и внутренней среды за курируемый сегмент ресурсов (маркетинг, производство, персонал, финансы) при стратегическом планировании; адекватность разработанных контрольных показателей установленным стратегическим целям; полнота и точность анализа экономической эффективности альтернативных стратегий по курируемому сегменту ресурсов; своевременность предоставления информации участникам контроллинга для принятия управленческих решений. Перечень критериев для оценки результативности в процессе контроллинга должен быть оптимальным - от 5 до 7, и быть единым для всех участников процесса контроллинга, независимо от занимаемой должности. Суть в том, что при регулярной оценке результативности участников контроллинга должна оцени-

ваться не только результативность исполнения функциональных задач по должности, но и результативность руководителя как участника процесса контроллинга.

Процесс контроллинга на российских предприятиях находится в стадии становления и зачастую работа по контроллингу рассматривается участниками (и самое опасное - и первым лицом организации) как эпизодическая занятость, дополнительная нагрузка к основным функциональным обязанностям. Кроме этого, решения стратегических сессий, бюджетных комиссий принимаются коллегиально, что создает иллюзию коллегиальной ответственности, а точнее означает индивидуальную безответственность. Это в корне извращает идею контроллинга. Только в случае индивидуальной ответственности участников за результат и, соответственно, индивидуальной оценкой результативности участников в процессе контроллинга можно говорить о реально работающем контроллинге на предприятии. Именно на стадии становления контроллинга на предприятии оценка участников контроллинга становится особенно актуальной. В зависимости от выбранных критериев результативности контроллинга применяются различные методы оценки: метод экспертных оценок, метод 360 градусов, метод ранжирования, метод управления по целям. Важно, чтобы на предприятии, внедряющем контролинг как современный метод управления, оценивалось участие в этом процессе всех вовлеченных сотрудников.

**В.А. Щеколдин**

*Самарский государственный  
экономический университет*

## **НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В современных условиях, когда развиваются и углубляются рыночные отношения и конкуренция между предприятиями, стабильность их экономического положения может быть обеспечена при постоянном снижении всех видов производственных затрат, в том числе затрат труда. Поэтому совершенствование нормирования труда должно быть важнейшим элементом управления на предприятиях.

В современных рыночных условиях организация нормирования труда становится прерогативой предприятий, исключая непосредственное вмешательство государства в эту работу. Предприятия самостоятельно устанавливают своим работникам тарифные ставки, решают другие вопросы оплаты труда (размеры премиальных выплат, доплат, надбавок и др.). В результате предприятия имеют возможность устанавливать нормы времени на уровне реально необходимых затрат труда. За государством остается функция законодательного регулирования вопросов нормирования труда. В Трудовом кодексе РФ (ст. 159) предусмотрено, что работникам гарантируется государственное содействие системной организации нормирования труда. Это может означать, что государство должно определять единые принципы организации нормирования труда, предусматривающие порядок установления и изменения норм и гарантирующие социальную защищенность работников при повышении напряженности труда. Государство, как представляется, должно в первую

очередь помочь в обеспечении предприятий нормативными материалами по нормированию труда, способствовать восстановлению и созданию нормативно-исследовательских организаций, выполняющих заказы предприятий.

Государство также должно заняться обеспечением предприятий специалистами в области организации и нормирования труда, через госзаказ высшей школе по подготовке и повышению квалификации соответствующих кадров.

В свою очередь предприятия должны заниматься *применением систем нормирования труда с учетом мнения выборного профсоюзного органа или устанавливаемых коллективным договором* (ст. 159 ТК РФ).

На предприятиях работа по нормированию труда должна проводиться в следующих основных направлениях:

1. *Максимальное возможное расширение сферы нормирования труда* (охват всех работников и работ нормированием труда), которое обеспечило бы измерение и оценку труда любой категории работников.

2. *Повышение качества действующих норм, их максимальное приближение к уровню необходимых затрат труда за счет:*

1) более широкого использования централизованно разрабатываемых нормативов (межотраслевых и отраслевых) или своих (более прогрессивных) нормативов;

2) повышения обоснованности норм и нормативов с учетом все факторов, влияющих на величину затрат труда.

3. *Совершенствование нормативной и методической базы нормирования труда*, т.е. расширение разработки межотраслевых и отраслевых нормативов как рекомендуемых, что позволит не только оказать существенную помощь предприятиям, особенно малым, но и исключить дублирование разработки аналогичных нормативов, ориентировать предприятие на прогрессивный уровень организации труда.

Особое значение приобретает такая работа для предприятий и организаций, которые финансируются из бюджетов различных уровней, для которых следовало бы сохранить обязательность применения нормативов, разработанных в централизованном порядке.

4. Важным направлением совершенствования нормирования труда является *автоматизация работ по нормированию* как на стадии проектирования технологических процессов, так в действующем производстве в рамках автоматизированных систем управления предприятием на базе персональных компьютеров (APM специалистов по нормированию).

5. *Кадровое обеспечение*. Реализация указанных направлений во многом зависит от профессиональной подготовки специалистов, занимающихся организацией и нормированием труда. С этой целью необходимы:

1) подготовка специалистов в вузах по заявкам предприятий;

2) повышение квалификации работников предприятий.

6. *Регламентация вопросов нормирования труда в системе социального партнерства*. Элементами этой системы являются отраслевые тарифные соглашения и коллективные договоры. В отраслевых соглашениях целесообразно регламентировать порядок введения новых и замены действующих норм выработки; давать перечень централизованно разработанных нормативов по труду, рекомендуемых к

использованию, возможность применения пониженных норм для отдельных категорий работников. В договорах могут устанавливаться конкретные обязательства работодателя и наемных работников по снижению трудоемкости; порядок введения новых и замены действующих норм; указываться категории персонала, для которых вводятся пониженные нормы трудовых затрат и размеры их снижения; устанавливаться перечень нормативов, используемых при нормировании труда на предприятии, порядок установления норм в период освоения производства.

7. *Развитие международного сотрудничества.* Целесообразно установить деловые связи с международными и национальными организациями, которые занимаются научно-учебной и практической деятельностью в области организации и нормирования труда.

**В.А. Щеколдин, Ю.В. Мазнева**  
*Самарский государственный  
экономический университет*

## **РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО НОРМИРОВАНИЮ ТРУДА**

В современных условиях роль нормирования труда возрастает, поскольку для работодателя важным является точный учет и контроль издержек производства, снижение их за счет уменьшения численности персонала и трудовых затрат, лучшего использования рабочего времени, повышения интенсивности труда.

Специалистом по нормированию труда решается множество задач: организация и нормирование труда, учет, контроль, анализ и повышение уровня нормирования труда на закрепленных участках.

Для совершенствования организации работы любого специалиста целесообразна регламентация его труда. На основе анализа работы специалиста на предприятии разрабатываются документы, регламентирующие его трудовую деятельность. Регламентация упорядочивает содержание трудовой деятельности, методы решения задач, квалификационное разделение труда. Она так же предусматривает наиболее оптимальное информационное и организационное обеспечение трудового процесса.

Функции, права, ответственность, требования к специалисту отражаются в должностной инструкции. Однако должностная инструкция не дает полной информации о содержании и условиях выполнения работы. Вследствие этого возникает необходимость создания документов, наиболее полно описывающих содержание и особенности труда работника. Регламенты инженерно-управленческой деятельности могут быть представлены двумя документами - картой организации труда и операционно-технологическими картами выполнения работ, предусмотренных должностной инструкцией.

Карта организации труда является формой комплексной регламентации трудового процесса специалиста. Она включает в себя семь взаимосвязанных разделов:

1. *Характеристика структурного подразделения:* общие сведения о подразделении и сведения, отражающие объем работы исполнителя. Если говорить о специалисте по нормированию труда в цехе, то данный раздел карты содержит сле-

дующее: количество рабочих мест, номенклатуру выпускаемой продукции, количество рабочих, число действующих норм, технологический процесс.

2. *Организация трудового процесса:* содержание деятельности исполнителя и график хода его трудового процесса. Содержание деятельности исполнителя - регламентированный перечень задач с указанием их периодичности, сложности, трудоемкости и срока завершения. График работы исполнителя показывает последовательность решения задач в течение смены по дням недели, а также отражает регламентированные перерывы и участие исполнителя в производственных совещаниях.

3. *Информационные связи:* перечень документов с указанием сроков их исполнения, подразделений (отдельных исполнителей), подготавливающих эту информацию, а также документы, которые исполнитель должен предоставить в другие структурные подразделения.

4. *Организация рабочего места:* пространственная планировка, мебель, организационная оснастка, информационное обеспечение, документацию: тарифно-квалификационный справочник работ и профессий, отраслевые и межотраслевые нормативы времени, ведомость норм времени и расценок.

5. *Условия труда:* они могут включать в себя температуру воздуха, относительную влажность, скорость движения воздуха, уровень шума и освещенность.

6. *Квалификационные требования:* образование, стаж, знания и умения.

7. *Права и ответственность.*

Карта организации труда является основой для планирования трудового процесса работников и координации коллективных действий в подразделении.

Операционно-технологическая карта является формой регламентации технологического процесса выполнения отдельной работы. Потребность регламентации технологии деятельности исполнителя обусловлена необходимостью рационализации методов решения повторяющихся работ, упорядочения состава, содержания и последовательности операций.

В шапке карты указываются подразделение, исполнитель, требуемое техническое и информационное обеспечение. В поле карты записывается алгоритм решения задачи, составленный в рациональной последовательности, которая обеспечивает непрерывность и оптимальность процесса исполнения. Содержание каждой операции описывается посредством стандартных элементов трудового процесса.

Операционно-технологическая карта может быть использована для следующих целей:

- регламентация рационального состава и последовательности выполнения работ;
- служат хорошим инструктивным материалом для выполнения работы новыми работниками;
- являются основой для последующей автоматизации работ, так как фактически в них содержатся алгоритмы выполнения работы;
- являются основой для установления норм на все виды работ, выполняемых специалистами.

Внедрение документов, регламентирующих трудовую деятельность повысить эффективность труда специалиста.

## СОДЕРЖАНИЕ

### Секция 3. Организация и стратегия развития конкурентоспособного производства в промышленности

<b>Клейнер Г.Б.</b> Функциональные циклы экономической науки, экономической политики и хозяйственной практики .....	3
<b>Карлик А.Е., Рябинин В.В.</b> Организационное развитие оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях .....	8
<b>Османкин Н.Н.</b> Характеристики функциональных особенностей государственного регулирования в построениях современного хозяйственного механизма развития предприятий .....	19
<b>Засканов В.Г.</b> Проблемы согласования экономических интересов в организационных системах .....	21
<b>Абрамов М.А.</b> Конкуренция в газодобывающей отрасли - сравнительное положение предприятий.....	23
<b>Авдеева Е.С.</b> Система многоуровневого стратегического управления на предприятии .....	26
<b>Асмандиярова Г.Р.</b> Особенности инвестиционного анализа в условиях финансового кризиса .....	27
<b>Ахметкалиева А.М.</b> Основной капитал как экономическая категория (исторический аспект) .....	29
<b>Аюпова Л.К.</b> Проблемы эффективности инвестиционной деятельности промышленных предприятий.....	32
<b>Бажуткина Л.П., Качмазова М.Ю., Наугольнова И.А.</b> Системный подход к управлению промышленным предприятием.....	39
<b>Баканач О.В., Проскурина Н.В.</b> Применение метода канонических корреляций для анализа взаимосвязей показателей оборота розничной торговли.....	45
<b>Бибииков А.М., Михеев В.А., Уланов В.Г.</b> О некоторых тенденциях взаимодействия вузовской науки с производством .....	48
<b>Бойко Т.П.</b> Направления оптимизации материально-технического снабжения и складского обслуживания ОАО "АВТОВАЗ" .....	50
<b>Бреднева О.Е.</b> Основные принципы системы оценки стоимости бизнеса.....	53
<b>Галеева Е.И.</b> Формирование стратегии развития промышленных предприятий с помощью синергетической модели.....	56

<b>Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б.</b> Развитие инновационного потенциала процесса управления операциями .....	59
<b>Герасимова В.Д.</b> Новые технические решения - одно из основных направлений роста эффективности производства .....	64
<b>Гришанов Г.М.</b> Модели и механизмы бюджетного управления конкурентным преимуществом фирмы на рынках сбыта продукции и услуг.....	68
<b>Гудков П.А.</b> Этапы построения сбалансированной системы показателей для ИТ-проекта.....	70
<b>Денисова Т.В.</b> Вопросы повышения достоверности экономического обоснования инвестиционных проектов.....	73
<b>Джаладян Ю.А.</b> Региональное планирование развития туризма в Саратовской области.....	75
<b>Дохолян С.В.</b> Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий в условиях неопределенности.....	78
<b>Ибыжанова А.Д.</b> Позиционирование региона в экономике как часть территориального маркетинга.....	81
<b>Иванов Д.Ю.</b> Вопросы повышения эффективности функционирования машиностроительных предприятий путем совершенствования систем материального стимулирования.....	84
<b>Карлина А.А.</b> Процессно-ориентированное управление предприятием в контексте поссибилистарной управленческой парадигмы.....	86
<b>Кириллова О.А.</b> Исторический аспект развития категории основного капитала.....	91
<b>Крайкова Т.Г., Дюдюкина Т.И.</b> Роль и оценка человеческого фактора в инновационном развитии экономики предприятия .....	93
<b>Крайкова Т.Г., Ерина Е.А.</b> О взаимосвязи прибыли с оплатой труда.....	97
<b>Крайкова Т.Г., Копылова А.И.</b> Механизм оценки зависимости рентабельности производства от основных фондов .....	99
<b>Крайкова Т.Г., Копылова С.Н.</b> Оценка энергоэффективности как одного из направлений инновационного развития экономики предприятия.....	102
<b>Логинов А.Н.</b> Эффективность использования оборотного капитала как инструмент повышения экономической устойчивости предприятия.....	105
<b>Михайлов А.М., Ишмуратов А.И.</b> Оценка величины клиентского капитала методом прямой капитализации.....	107
<b>Мухсинова Л.Х.</b> Создание альянса прикаспийских государств по повышению конкурентоспособности национального нефтегазового комплекса.....	109
<b>Никитина М.В.</b> Управленческий учет как инструмент формирования информационной базы для принятия оперативных решений.....	111
<b>Носов А.С., Манцерова А.В.</b> Особенности принятия управленческих решений на предприятии в условиях кризиса .....	113

<b>Носов А.С., Никонов А.А.</b> Государственные корпорации: цель создания и эффективность функционирования.....	115
<b>Пименова Е.М.</b> Затраты, расходы и издержки предприятия: сущность и различия .....	121
<b>Плотников Р.В.</b> Вопросы организации мигрантской политики на региональном уровне.....	127
<b>Ряднов В.Л., Ряднов К.Л.</b> Развитие экономики России и естественные монополии .....	128
<b>Савин В.В.</b> Анализ и оценка состояния основного капитала в регионах РФ .....	130
<b>Семашкина З.Н.</b> Развитие ипотечного кредитования как решение жилищной проблемы в России .....	132
<b>Сиразова Р.М.</b> Сравнительный анализ стратегических документов субъектов Российской Федерации.....	138
<b>Сороколет И.И.</b> Проблемы моделирования бизнес-процессов .....	144
<b>Сороколет И.И., Наугольнова И.А.</b> Защита промышленной собственности в малом предпринимательстве.....	146
<b>Староверова Е.Н.</b> К вопросу о повышении конкурентоспособности малых и средних предприятий.....	148
<b>Татарских Б.Я.</b> Основные тенденции динамики функционирования базовых элементов материально-технического потенциала машиностроения России .....	150
<b>Тлустенко С.Ф., Коптев А.А.</b> Выбор производственных потоков в интегрированных структурах авиационного производства .....	157
<b>Тлустенко С.Ф., Коптев А.А.</b> Организационно-техническая система предприятия как объект управления .....	160
<b>Устина Н.А.</b> Роль организационного проектирования в формировании конкурентных преимуществ предприятий.....	162
<b>Фахретдинов Р.Г.</b> Об особенностях формирования издержек производства и доходов аграрной фирмы.....	166
<b>Фомин В.Н.</b> Особенности стратегического анализа инновационного развития нефтеперерабатывающего предприятия.....	168
<b>Ходоров С.Е.</b> Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	170
<b>Цветков Д.В.</b> Проблемы и тенденции развития физической культуры и спорта в Самарской области.....	173
<b>Черемных Н.Я., Юльская Г.В.</b> Статистическое исследование межрегиональной дифференциации внешнеэкономической деятельности.....	175
<b>Чернышов В.П.</b> Вопросы совершенствования системы ЖКХ крупных регионов (по материалам г.о. Самара).....	177
<b>Черняева О.А.</b> Экономическая сущность финансовой устойчивости предприятия: методические основы анализа и диагностики показателей .....	179



<b>Чечин Н.А., Галактионов Н.А.</b> Направления совершенствования системы экономической оценки эффективности использования основного капитала .....	183
<b>Чечин Н.А., Кириллова О.А.</b> Эффективность использования основного капитала на примере ООО "Самарский стройфарфор" .....	186
<b>Чечин Н.А., Курсов Н.Н.</b> Управление оборотным капиталом как элемент краткосрочного финансового планирования .....	188
<b>Чечин Н.А., Савин В.В.</b> Анализ динамичности и направленности инвестиционного процесса в регионах России.....	189
<b>Чижова Е.Н., Сидоренко Е.Е.</b> Реструктуризационный аутсорсинг .....	193

#### **Секция 4. Менеджмент промышленных компаний**

<b>Абрамов В.И.</b> Основные подходы к организации стратегического управления.....	196
<b>Акопян Д.А.</b> Кризисные тенденции в управлении персоналом компании.....	198
<b>Андреева С.В.</b> Контроллинг в системе управления предприятием.....	200
<b>Вагин С.Г.</b> Инновации и конкурентоспособность стран на мировых рынках технологий .....	202
<b>Вагина К.С.</b> Сложившаяся в мире система защитных мер от недружественных поглощений.....	203
<b>Евдокимов А.Н.</b> Генезис управленческих концепций российской теории менеджмента.....	205
<b>Ермоленко Л.И.</b> Факторы и условия осуществления изменений в системе развития предприятия.....	209
<b>Зотова А.С.</b> Формирование информационных систем крупных промышленных предприятий .....	213
<b>Камалетдинов Ю.А.</b> Основные подходы к оценке объектов паевых инвестиционных фондов недвижимости .....	216
<b>Кандрашина Е.А.</b> О проблеме формирования инвестиционных стратегий публичных компаний.....	219
<b>Кандрашина Е.А., Шведова И.А.</b> Особенности современных теоретических подходов к управлению пространственной конфигурацией бизнес-процессов.....	223
<b>Коновалова Ю.В.</b> Факторы риска предпринимательской деятельности в условиях кризисных явлений мировой экономики .....	228
<b>Кравец А.А.</b> Совершенствование управления кадровым потенциалом лечебно-профилактических учреждений .....	231
<b>Кучерявенко Д.М.</b> Качество и факторы экономического роста .....	234
<b>Макаренко О.Г.</b> Формирование целевой стадии в управлении .....	236
<b>Назаров О.М.</b> Ротации и обучение персонала банковских структур .....	245

<b>Никифорова Е.А.</b> Управление финансовыми отношениями субъектов энергосистемы в условиях ее реорганизации .....	247
<b>Обидина О.Е.</b> Особенности анализа внешней и внутренней информационной среды промышленного предприятия .....	251
<b>Плеханов А.Г., Плеханов В.А.</b> Инновационная и маркетинговая стратегии развития потенциала строительной организации.....	255
<b>Польнова Л.В., Грабоздин Ю.П.</b> Формирование глобального менеджера для российской инновационной экономики .....	260
<b>Селютина А.В.</b> Общие подходы к исследованию структуры бизнес-модели организации.....	263
<b>Султанова А.В.</b> Перспективы инновационно-ориентированного развития экономики .....	266
<b>Циплакова Е.А.</b> Основные проблемы функционирования совета директоров .....	268
<b>Чардымова Н.К., Сунгатуллин Р.Р.</b> Личностная, технологическая и ситуационная позиции в системе управления.....	270
<b>Чуриков Ю.В.</b> Концептуальное моделирование системно-процессного комплекса социально-экономической организации .....	273
<b>Шнайдер А.Д.</b> Способы создания холдинговых структур. Классификация холдингов .....	277
<b>Яковлева С.М.</b> Особенности управления брендом на основе формирования репутации.....	279

## **Секция 6. Экономика труда и управление персоналом**

<b>Живицкая Е.Н.</b> Участие бизнес-сообществ в формировании модели специалиста.....	281
<b>Митрофанова Е.А.</b> Государственный университет управления: у истоков подготовки специалистов в области управления персоналом в России .....	284
<b>Агапова Е.Г., Костюкевич Г.М.</b> Совершенствование технологии лизинга персонала с целью повышения удовлетворенности трудом временных сотрудников .....	287
<b>Беляева М.Г.</b> Проблема "безбилетника" в трудовых отношениях.....	289
<b>Богатырева И.В.</b> Оценка труда работников с помощью метода коэффициентов .....	291
<b>Брусянина М.С.</b> Институциональные особенности трудоустройства молодежи.....	294
<b>Вайсбурд В.А.</b> Организация оплаты труда - важный фактор социальной напряженности в современной России .....	296

<b>Вайсбурд В.А., Колодина А.Е.</b> Исследование мотивационных факторов и мотивационного профиля молодых работников предприятия.....	298
<b>Вайсбурд В.А., Фруль А.А.</b> Нужен антикризисный подход к тарифному регулированию заработной платы.....	300
<b>Вишнякова О.Н.</b> Кластерный подход в управлении кадровым потенциалом промышленных предприятий.....	302
<b>Гребенщикова Н.И., Фурнэ Н.В.</b> Система стимулирования менеджеров по продажам через оценку результативности труда .....	305
<b>Дудин Г.А.</b> Ключевые показатели деятельности (KPI) организации в системе управления персоналом .....	307
<b>Дудин Г.А., Ойкин Д.В.</b> Система сбалансированных показателей организации в аспекте управления персоналом .....	309
<b>Железникова Е.П.</b> Создание и управление бригадами на современном этапе.....	312
<b>Заварыкина Е.А.</b> Тенденции спроса на рынке труда в современных условиях ....	315
<b>Илюхина Л.А.</b> Совершенствование набора и отбора персонала .....	319
<b>Илюхина Л.А.</b> Формирование системы менеджмента качества предприятия на основе стандартов ИСО серии 9000 .....	322
<b>Кожухова Н.В., Аграфенина Ю.А.</b> Социально-психологический климат и его влияние на организационное поведение.....	326
<b>Кутаев Ш.К., Кутаева Р.А.</b> Производственная демократия как фактор повышения мотивации к труду .....	329
<b>Лешина Ю.А.</b> Роль инвестиций в человеческий капитал: социально-экономический аспект .....	331
<b>Михеева М.А., Денисова А.А.</b> Трудовой потенциал предприятия: анализ и пути его развития (на примере ООО "РЭДЭТ") .....	334
<b>Можайский А.В.</b> Функционально-стоимостной анализ деятельности органов местного самоуправления .....	336
<b>Мюллер Е.В., Гагаринская Г.П.</b> Формирование системы материального стимулирования трудовой деятельности работников в нефтегазовом комплексе.....	341
<b>Никитина Т.А., Шаталина М.А.</b> Коучинг-подход в управлении персоналом на современном предприятии.....	344
<b>Пенькова Л.Н., Лапшова Е.А.</b> Развитие профессионального потенциала студентов как средство оздоровления рынка труда молодежи в России .....	347
<b>Самсонова Т.А.</b> Миграционные процессы и их воздействие на потенциал трудовых ресурсов .....	352
<b>Сафиуллина Д.С.</b> Функционально-стоимостной анализ - метод оценки системы управления персоналом.....	356
<b>Светличная Е.Е.</b> Антикризисные меры управления персоналом .....	358

<b>Сергеева Т.Ю.</b> Прогнозирование возрастной структуры трудовых ресурсов.....	361
<b>Соловьев Д.П.</b> Формы регламентации работ по управлению персоналом .....	363
<b>Хлопова М.В.</b> Сущность конкурентоспособности персонала на рынке труда .....	365
<b>Шуткина Е.В.</b> Оценка руководителей, участвующих в контроллинге предприятия.....	368
<b>Щеколдин В.А.</b> Нормирование труда в современных условиях .....	370
<b>Щеколдин В.А., Мазнева Ю.В.</b> Регламентация труда специалистов по нормированию труда .....	372

*Научное издание*

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

*Материалы*

*8-й Международной научно-практической  
конференции*

*19-20 ноября 2009 года*

*Часть 1*

Организация и стратегия развития конкурентоспособного производства  
в промышленности. Менеджмент промышленных компаний.  
Экономика труда и управление персоналом

Материалы представлены в авторской редакции

Издательская группа: С.А. Бренер, Н.И. Здорovenko, Е.В. Чуркина

Лицензия ИД № 06360 от 30.11.2001.

Подписано в печать 22.10.2009. Формат 60x84/16.

Бум. офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,1 (23,75).

Уч.-изд. л. 32,2. Тираж 500 экз. Заказ №

---

Самарский государственный экономический университет.

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

ООО "Типография".

443029, Самара, ул. Ново-Садовая, 246, оф. 33.