

IX МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ И БИЗНЕСА

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



IX МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

ИСТОРИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ  
И БИЗНЕСА

«РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ:  
ВЧЕРА-СЕГОДНЯ-ЗАВТРА»

Москва  
МАКС Пресс  
2008

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



**IX МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**

**ИСТОРИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ  
И БИЗНЕСА**

**«РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ:  
ВЧЕРА-СЕГОДНЯ-ЗАВТРА»**

**(г. Москва, 25-26 июня 2008 г.)**

**Москва  
МАКС Пресс  
2008**

УДК 330.8  
ББК 65.02  
И90

**История управленческой мысли и бизнеса: Российская  
И90 модель управления: вчера – сегодня – завтра: IX**  
Международная конференция; Москва, МГУ имени  
М.В.Ломоносова, Экономический факультет, 25-26 июня  
2008 г.: Материалы конференции / Под ред. В.И. Маршева,  
технический редактор М.В. Васильев. – М.: МАКС Пресс,  
2008, 188 с.  
ISBN 978-5-317-02419-2

УДК 330.8  
ББК 65.02

ISBN 978-5-317-02419-2

© Экономический факультет  
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2008  
© Коллектив авторов, 2008

## **ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИИ**

*Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова*  
*Экономический факультет МГУ*  
*Ассоциация выпускников ЭФ МГУ*  
*e-Алumni Сообщество выпускников ЭФ МГУ*  
*Ассоциация консультантов по экономике и управлению*  
*Научно-консультационный центр «Обучение в течение всей жизни»*  
*Журнал «Наука и искусство управления»*  
*Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»*

## **ОРГКОМИТЕТ КОНФЕРЕНЦИИ**

Почетный Председатель конференции  
д.э.н., проф., декан экономического ф-та МГУ  
**В.П.КОЛЕСОВ**  
Председатель конференции  
д.э.н., проф. В.И.МАРШЕВ (ЭФ МГУ)  
Со-председатель конференции  
д.э.н., проф. А.Г.ХУДОКОРМОВ (ЭФ МГУ)  
Со-председатель конференции  
д.э.н., проф. В.Л.ТАМБОВЦЕВ (ЭФ МГУ)  
Со-председатель конференции  
д.э.н., проф. А.Д.КУЗЬМИЧЕВ (ВШЭ)

## **Члены Оргкомитета**

**И.А. Васильева, М.В. Васильев, В.А. Афанасьев**

## СПИСОК УЧАСТНИКОВ

1. **АННУШКИНА Ольга** – доцент Школы бизнеса университета Боккони, Милан, Италия
2. **АННАКОВ Байрам Довранкулеевич** – проект - менеджер, EPAMsystems, Москва
3. **АУЗАН Александр Александрович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой прикладной институциональной экономики, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова
4. **АФАНАСЬЕВ Василий Ахнафович** - магистр менеджмента, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова
5. **БОГАЧЕВ Виктор Фомич** - д.э.н., профессор, кафедра коммерческой деятельности и предпринимательства Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета
6. **БОЛТРУКЕВИЧ Вячеслав Евгеньевич** - ассистент кафедры менеджмента Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова
7. **БОНДАРЕВ Артур Евгеньевич** - аспирант Иркутского государственного университета
8. **БОЧАРОВА Ирина Юрьевна** - д.э.н., профессор, Орловский государственный технический университет
9. **ВАСИЛЬЕВ Михаил Владимирович** - магистр менеджмента, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова
10. **ВИХАНСКИЙ Олег Самуилович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой управления производством экономического факультета, декан Высшей школы бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова
11. **ВЛАДИМИРОВА Людмила Арнольдовна** - д.э.н., кафедра финансов и отраслевой экономики Российской Академии государственной службы при Президенте РФ
12. **ГЕРАСИМОВ Борис Никифорович** - д.э.н., профессор, Международный институт рынка, Самара
13. **ГЕРАСИМОВ Кирилл Борисович** - студент, Самарский Государственный Аэрокосмический Университет
14. **ГОНЧАРОВА Наталья Алексеевна** - аспирант, преподаватель, НОУ ВПО Гуманитарный университет, г.Екатеринбург
15. **ГРАЧЕВ Анатолий Алексеевич** - к.э.н., Исполнительный директор некоммерческого партнерства «Ассоциация Инновационно-технологических организаций Воронежской области ВОРОНЕЖИНТЕХ»

16. **ЕВЕНКО Леонид Иванович** - д.э.н., ректор, Высшая школа международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ
17. **ЕРШОВА Мария Яковлевна** - к.э.н., доцент, Институт переподготовки и повышения квалификации при Новосибирском государственном университете
18. **ИВАШКОВСКАЯ Ирина Васильевна** - к.э.н., профессор, заведующая кафедрой экономики и финансов фирмы, Государственный университет – Высшая Школа Экономики, Москва
19. **КОБКОВА Алла Валерьевна** - преподаватель, Новосибирский государственный университет
20. **КОЛЕСОВ Василий Петрович** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей, декан экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
21. **КОЛЬЕВ Кирилл Игоревич** - аспирант, БГТУ «Военмех», С.Петербург
22. **КРАВЧЕНКО Альберт Иванович** - д.с.н., профессор, социологический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова
23. **КРЮЧКОВ Владимир Николаевич** - д.э.н., доцент, и.о. зав. кафедрой «Менеджмент», Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского
24. **КУЗНЕЦОВ Андрей Евгеньевич** - руководитель научно-исследовательского центра по вопросам эффективности дистанционного (посредством компьютера и мультимедиа технологий) информирования и обучения в сфере бизнеса рекламы и социальных коммуникаций - «Kuznetsoff Laboratory»
25. **КУЗЬМИЧЕВ Андрей Дмитриевич** - д.и.н., профессор, Государственный Университет – Высшая Школа Экономики, Москва
26. **КУЧКИН Кирилл Владимирович** - ст.н.с, Научный Парк МГУ имени М.В. Ломоносова
27. **КУЯРОВА Любовь Александровна** - к.э.н., доцент, кафедра управления производством, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова
28. **ЛИНЬКОВ Дмитрий Игоревич** – ответственный редактор менеджер, Издательство Манн, Иванов и Фербер
29. **МАРШЕВ Вадим Иванович** - д.э.н., профессор, кафедра управления производством, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова
30. **МЕЛЬНИЧУК Николай Викторович** - студент, Государственный Университет – Высшая Школа Экономики, Москва

**31. МУХЛИСОВ Расул Нурланович** - аспирант, Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет

**32. НАУМОВ Александр Иванович** - к.э.н., доцент, Высшая школа бизнеса МГУ имени М.В. Ломоносова

**33. ОСИПОВ Юрий Михайлович** - д.э.н., профессор, заведующий лабораторией философии хозяйства, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**34. ПАВЛОВСКИЙ Сергей Владимирович** - преподаватель, Государственный университет - Высшая Школа Экономики, Москва

**35. ПАННЕЯХ Элла Львовна** - Мичиганский университет, Институт Катона.

**36. ПАРАНИЧЕВА-КАРНЕЕВА Елена Павловна** - магистр менеджмента, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**37. ПАШОЛОК Николай Андреевич** - магистр менеджмента, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**38. ПЕТРЕНКО Елена Олеговна** - студентка, факультет иностранных языков и регионоведения, МГУ имени М.В. Ломоносова

**39. ПЕТРЕНКО Елена Степановна** - к.э.н., доцент, Карагандинский университет актуального образования «Болашак», Казахстан

**40. ПИРОГОВ Никита Константинович** - ст. преподаватель кафедры экономики и финансов фирмы, Государственный университет – Высшая Школа Экономики, факультет экономики, Москва

**41. ПЛАТОНОВ Дмитрий Николаевич** - д.э.н., профессор, кафедра истории народного хозяйства, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**42. ПОНОМАРЕВ Игорь Пантелеевич** - к.э.н., ст. преп., экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**43. ПРИВАЛОВ Александр Николаевич** - к.э.н., генеральный директор ЗАО «Журнал «Эксперт»

**44. ПРИГОЖИН Аркадий Ильич** - д.ф.н., профессор, заведующий кафедрой социальных проблем и психологии, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ

**45. ПРОХОРОВ Александр Петрович** - к.э.н., доцент, экономический факультет, Ярославский государственный университет

**46. ПЯТЕНКО Сергей Васильевич** - д.э.н., генеральный директор Экономико-правовой школы ФБК, Москва

**47. РОССИНСКАЯ Галина Михайловна** - к.э.н., доцент, Башкирская академия государственной службы и управления

**48. СЕМЕНОВ Андрей Львович** - д.э.н., профессор, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**49. СЕМУШКИНА Светлана Рафаиловна** - к.э.н., доцент, кафедра управления производством, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**50. СУРИН Алексей Викторович** - к.ф.н., доцент, заведующий кафедрой теории и технологий управления, декан факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова

**51. ТАМБОВЦЕВ Виталий Леонидович** - д.э.н., профессор, зав. лабораторией институционального анализа, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**52. ФИЛОНОВИЧ Сергей Ростиславович** - д.ф.м.н., декан Высшей школы менеджмента, Государственный университет – Высшая Школа Экономики, Москва

**53. ХМЕЛЬКОВА Наталья Владимировна** - к.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики, Факультет компьютерных технологий НОУ ВПО «Гуманитарный университет» г. Екатеринбург

**54. ХУДОКОРМОВ Александр Георгиевич** - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой истории народного хозяйства и экономических учений, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**55. ЧЕРНИКОВ Александр Васильевич** - к.э.н., ст.н.с., доцент, кафедра маркетинга, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**56. ШИРЯЕВА Ирина Васильевна** - к.э.н., доцент, кафедра управления производством, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

**57. ЯКОВЛЕВА Наталья Геннадьевна** - к.э.н., зав. кафедрой экономической теории и менеджмента, Самарский филиал государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования г. Москвы «Московский городской педагогический университет»

## ОГЛАВЛЕНИЕ

От научного редактора.....	10
<b>О. Аннушкина.</b> Опыт управления интернационализацией российских компаний.....	12
<b>В.Ф. Богачев, К.И. Кольев.</b> Программно-целевая модель инновационного развития региона.....	21
<b>А.Е. Бондарев.</b> Система поддержки принятия решений в социально-экономическом анализе развития региона с применением ИТ. (на примере администрации губернатора иркутской области).....	27
<b>В.Е. Болтрукевич.</b> Управление развитием производственных систем российских промышленных предприятий машиностроительного сектора.....	35
<b>И.Ю. Бочарова.</b> Развитие национальной модели корпоративного управления.....	40
<b>М.В. Васильев.</b> Life-Long Learning: обучение после жизни?.....	49
<b>Б.Г. Герасимов.</b> Состояние и перспективы российского менеджмента.....	55
<b>Н. А. Гончарова.</b> Модель управления ресурсами ВУЗа.....	64
<b>А.А. Грачев.</b> Государство и национальная модель управления инновационной деятельностью.....	69
<b>М.Я. Ершова, А.В. Кобкова.</b> История институционально-налоговых альтернатив малого бизнеса в России и необходимость их совершенствования.....	75
<b>А.Д. Кузьмичев.</b> Деловая этика и экономическое развитие: К постановке вопроса.....	83

<b>Н.В. Мельничук.</b> Причины существования компаний-долгожителей.....	89
<b>Р.Н. Мухлисов, А.Б. Юнина.</b> Научно-ориентированная модель управления в условиях глобализируемой планетарной экономики.....	99
<b>А.И. Наумов, И.А. Петровская.</b> Тенденции в изменении национальной культуры России с позиций её влияние на управление бизнесом в период 1996-2006 гг.....	106
<b>С. В. Павловский.</b> Управление малыми инновационными компаниями и влияние рынка венчурного капитала в России.....	116
<b>Е. Параничева-Карнеева.</b> Управление брендом «Россия».....	125
<b>Н.А. Пашолок.</b> Российская модель управления сегодня: командный аспект.....	132
<b>Е.С.Петренко, Е.О.Петренко.</b> Эффективность казахстанской модели управления в условиях глобализации бизнеса.....	147
<b>Г.М. Россинская.</b> К вопросу о социальной направленности отечественной модели государственного управления.....	149
<b>А.Л. Семенов.</b> Проектное финансирование в России: государственно-частное партнерство.....	157
<b>Н.В. Хмелькова.</b> Теневые отношения: «рутинизация» российской предпринимательской практики.....	164
<b>А.В.Черников.</b> Проблемы управления на российских предприятиях в связи с внедрением систем бюджетирования.....	174
<b>Н.Г. Яковлева.</b> Некоторые аспекты формирования российской модели управления персоналом организаций.....	180

## ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Уже стало традицией российским и зарубежным теоретикам и практикам управления собираться в июне месяце в стенах Московского Университета на международных конференциях по Истории управленческой мысли и бизнеса (ИУМиБ) для обсуждения актуальных проблем науки и практики управления.

За эти годы были проведены конференции по следующим темам: «Развитие концепций управления» (1996г.), «Реструктуризация предприятий в переходной экономике» (1998г.), «Государственное управление и предпринимательство» (2000г.), «Развитие кадров управления» (2001г.), «Проблемы измерений в управлении организацией» (2002г., 2003г.), «Научные концепции и реальный менеджмент» (2004г., 2005г.).

За эти годы стала формироваться еще одна традиция наших конференций, а именно – обсуждать актуальную тему в течение двух последовательных конференций. Это позволяет участникам выступить на первой конференции с проблемно-постановочными докладами. А затем, выслушав замечания и предложения коллег по конференции, получив отзывы посетителей сайта экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова (ибо материалы конференции доступны в электронной форме на сайте [www.tcjn.msu.ru](http://www.tcjn.msu.ru)), в течение года продолжить свои исследования (возможно в формате исследовательских групп), провести и обобщить результаты экспериментов и, наконец, выступить на второй конференции с новыми научно-практическими результатами. Эта традиция, учитывая сложность предметных областей науки управления, оказалась весьма продуктивной, что подтверждает и статистика – более 10 участников конференции за последние 6 лет защитили кандидатские и докторские диссертации, в подготовке которых использовали формат и материалы наших конференций.

Участники последней конференции (в 2005 году) предложили обсудить на очередной конференции ИУМиБ максимально широкий круг проблем, связанных с формированием, оценкой и развитием **российской модели управления**. В свою очередь, Оргкомитет принял решение апробировать оригинальную (для наших конференций) форму – pre-reading некоторых опубликованных фундаментальных работ по теме конференции, с целью облегчения взаимопонимания участников конференции. Причем, и этот материал доступен всем желающим в

электронной форме (на упомянутом сайте). Возможно, что, в конце концов, pre-reading станет нашей очередной традицией, продуктивность которого на самом деле давно доказана в организации учебных процессов, в том числе и многими участниками данной конференции.

В качестве pre-reading Оргкомитет предлагает четыре работы – статьи С.Р. Филоновича «Поиски российской модели менеджмента: взгляды инсайдеров», А.П. Прохорова «Российская модель управления (перспективы развития)», А.И. Наумова и И.А. Петровской «Тенденции в изменении национальной культуры России с позиций её влияние на управление бизнесом в период 1996-2006 гг.» и главу «Российская модель управления» электронной версии монографии Т.С. Викторовой. Это необходимое условие вовлечения участников в процесс конференции, но далеко не достаточное, что демонстрируют публикуемые в этом сборнике доклады, предметный диапазон которых простирается от «менталитета», «социальных институтов» и других национальных характеристик российской модели управления и заканчивая специфическими проявлениями моделей управления в различных функциональных областях организаций.

В этом году доклады разделены на две группы – «Основания российской модели управления» и «Проявления российской модели управления». В обеих группах есть как доказанные результаты, так и гипотетические утверждения. В то же время есть и «сомневающиеся» в необходимости изучать сформулированную тему конференции, и даже в корректности словосочетания «национальная модель управления», не отрицая корректности термина «модель управления организацией». Это только провоцирует ожидаемые на конференции дискуссии, особенно учитывая тот факт, что уже на первой конференции ИУМиБ в 1996 году мы употребляли схожие словосочетания - «модель управления хозяйством полисов (городов-государств)», «модель управления правовым государством» и т.п., что также позволяет высказать предположение, что большинство участников конференции «находятся в теме» данной конференции.

В.И. Маршев,  
Председатель Оргкомитета конференции ИУМиБ-2008

## ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЕЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

О. Аннушкина

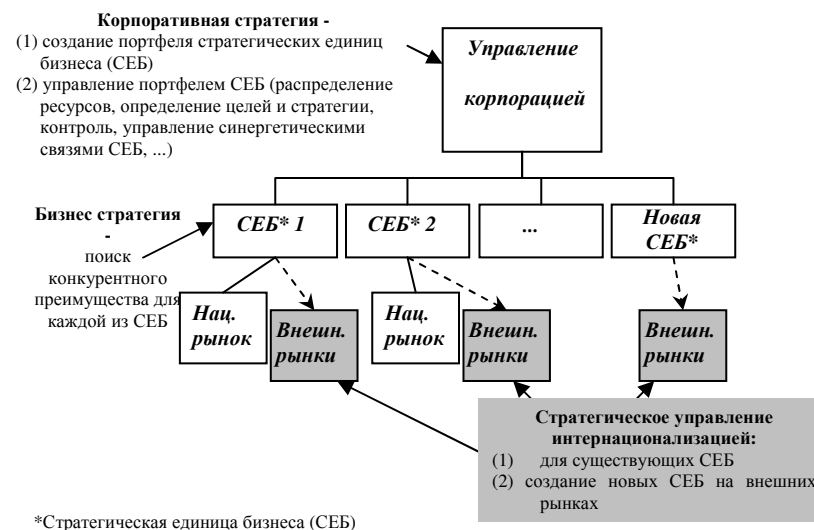
Российские компании за последние 10-15 лет значительно активизировали свою внешнеэкономическую деятельность. В 2006 году накопленные прямые инвестиции из России составили около 47%<sup>1</sup> инвестиций, происходящих из «четверки БРИК» (Бразилии, России, Индии и Китая) - наиболее влиятельных и быстрорастущих стран с развивающейся экономикой. Основными задачами стратегического управления интернационализацией российских компаний является определение новых миссии и целей компании с учетом возможностей и рисков, связанных с процессом интернационализации, а также управление интернациональным развитием компании с точки зрения создания оптимальной, в соответствии с целями и ресурсами компании, структуры компании в виде «портфеля» стран, в которых компания должна вести свою деятельность. Стратегическое управление интернационализацией можно таким образом интерпретировать как третье измерение стратегического управления, которое тесно взаимодействует с управлением всеми стратегическими единицами бизнеса на уровне корпорации и управлением на уровне каждой из стратегических единиц бизнеса (Рисунок 1) и имеет следующие особенности:

- во-первых, анализ внешней среды, необходимый для формулировки миссии, целей и стратегии организации, выходящей на внешние рынки, может быть затруднен из-за существующих культурных, политических, экономических различий между страной происхождения компании и «принимающими» странами;
- во-вторых, работа на нескольких внешних рынках подразумевает не только получение доступа к новым клиентам и поставщикам, но и усиление конкурентной борьбы, так как компании теперь вынуждена считаться не только с конкурентами, работающими на «домашнем» рынке, но и с

новыми конкурентами, работающими на международных рынках;

- в-третьих, выход организации на внешние рынки подразумевает изменение ее миссии, ценностной структуры; при выходе на внешние рынки также могут радикально меняться целевые ориентиры организации, или даже сама сфера деятельности компании;
- в-четвертых, внедрение стратегии интернационализации приводит к необходимой адаптации организационной структуры.

Рисунок 1. Три измерения стратегического управления – корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и стратегия интернационализации



Источник: разработка автора

При формировании стратегии интернационализации компания должна учесть степень влияния выхода на новые рынки на экономические результаты ее деятельности, например на рост выручки компании или на снижение или увеличение определенных затрат. Влияние интернационализации компании на ее прибыльность во многом зависит от характеристик выбранных рынков: компании обычно ожидают рост выручки при выходе на рынки с развитой

<sup>1</sup> Unctad, World Investment Report 2005, World Investment Report 2007, World Bank Statistics Database – 2007



экономикой и, следовательно, высокой покупательной способностью потенциальных клиентов, в то время как низкий уровень оплаты труда в развивающихся странах способен, при перемещении туда производственных мощностей, снизить уровень издержек, особенно в трудоемких отраслях. Таким образом, компания при формировании стратегии интернационализации должна определить приоритеты своего развития (рост выручки, одновременный рост выручки и снижение издержек, получение доступа к природным ресурсам или новым технологиям) для определения критериев выбора рынков для интернационального развития компании.

Выбор стран, в которых компания решает вести свою деятельность за рубежом, во многом может определить успех и прибыльность стратегии интернационализации.

Эмпирические исследования, проведенные на основе изучения опыта западноевропейских и американских компаний Я. Йохнсоном, Я.-Э. Валном, Ф. Вейдершейн-Паулом и прочими представителями школы Уппсала показали, что процесс интернационализации компаний обычно происходит постепенно, то есть с постепенно расширяющимся радиусом деятельности компании. Предположение о влиянии расстояния между странами на интенсивность существующего между ними экономического обмена была заимствовано исследователями теории управления интернационализацией из макроэкономики; макроэкономисты, в свою очередь, заимствовали данную идею от физиков. Интенсивность обмена как переменная, обратно зависящая от расстояния имеет свое начало в формуле И. Ньютона о притяжении:  $F_{ij} = G \cdot (M_i \cdot M_j) / D_{ij}^2$ . Экономисты проинтерпретировали формулу о притяжении следующим образом: «F» – обмен товарами в физическом или денежном выражении, «M» – «экономические» массы двух стран, «G» – постоянная переменная, «D» – расстояние между странами. После того, как теория о влиянии расстояния на интенсивность экономического обмена между странами была сформулирована (в начале 1960х) и были найдены первые эмпирические подтверждения, исследователи начали добавлять новые факторы, описывающие расстояние между странами не только с географической, но и с точки зрения экономических, политических, культурных, а также

«психологических» барьеров, которые, по их мнению, более точно объясняли интенсивность экономических отношений между странами.

Постепенность выхода на внешние рынки, как с географической, так и с экономической, культурной, политической точек зрения, отражает одну из основных сложностей управления выходом компании на внешние рынки – высоким уровнем информационной асимметрии, возникающей между партнерами из двух разных стран. Культурные, экономические, политические «барьеры» между странами усложняют получение и интерпретацию информации о новых внешних рынках и новых партнерах. В условиях существования таких «барьеров» восприятие внешнего окружения компании затруднено, и, как правило, менеджеры вынуждены принимать более осторожные решения. По мере увеличения интернационализации компании, растет и ее опыт работы на внешних рынках: компания учится изучать внешнюю среду, преодолевать культурные, экономические и политические «барьеры», адаптировать свою продукцию к местным условиям, учиться находить надежных поставщиков и работать с ними, принимать на работу и интегрировать местные кадры, координировать и контролировать работу дочерних компаний за рубежом. Теория «постепенности» выхода на внешние рынки в начале процесса интернационализации объяснена тем, что компании предпочитают работать в более «близких» странах, надеясь найти внешнюю среду, сходную с национальной экономикой. Отсутствие двух абсолютно идентичных экономических систем в любом случае обязывает компании адаптировать свою деятельность к местным условиям. С увеличением знаний о новой стране растет и общий опыт работы за рубежом – уже после первых проектов интернационализации компании «запоминают», на какие стратегические вопросы необходимо обращать особое внимание при работе на внешних рынках. Традиционно считается, что после некоторого опыта работы в «близких» к национальной экономике странах компании готовы к выходу на более «далекие» рынки.

Принимая во внимание опыт интернационализации компаний из стран с развивающейся и переходной экономикой, некоторые исследователи (например, Д. Мэттьюс) приводят аргументы о снижении важности расстояний и «барьеров» между странами,

особенно при выходе на внешние рынки компаний из развивающихся стран и стран с переходной экономикой. С одной стороны, компании из развивающихся стран привыкли работать в достаточно сложных институциональных, политических, экономических и социальных условиях, поэтому выход на внешние рынки часто становится для них «экзаменом», подготовка к которому была успешно проведена «дома». С другой стороны, Мэттьюс говорит о том, что если компании из развитых стран могли позволить себе «постепенное» освоение мировых рынков, то компании из развивающихся стран, получившие экономическую или политическую возможность выйти на мировые рынки только в конце XX века, вынуждены наверстывать упущенное время и внедрять более агрессивную стратегию интернационализации.

Каким образом ведут себя на внешних рынках российские компании? Достаточно проблематично, исходя из официальных статистических данных, изучать структуру инвестиций российских организаций за рубежом: по данным Госкомстата основными «принимающими странами» для российских компаний в 2006 году являлись Кипр, Люксембург и Нидерланды (которые, очевидно, во многих случаях не являлись страной конечного назначения инвестиций, а «перевалочным пунктом», возникшим из-за налоговых льгот). Для анализа поведения российских компаний с точки зрения стратегии интернационализации была сделана выборка из базы данных «Zephyr», содержащей информацию о международных слияниях и поглощениях. Согласно базе данных с начала 1997 по июнь 2007 года российские компании и частные лица заключили 454 сделки в 66 странах (в базе данных не было информации о величине сделки примерно в половине случаев, поэтому для анализа были использованы данные о числе сделок). Согласно проведенному исследованию, основными внешними рынками для российских организаций являются страны бывшего СССР и европейские страны (Таблица 1): 392 сделки из 454.

Таблица 1. Слияния и поглощения, произведенные за рубежом российскими компаниями, 1997-май 2007 г. (число сделок)

		<b>Число сделок</b>
1	Страны бывшего СССР	242
2	Европа	150
3	Азия	27
4	Африка	11
5	Северная и Латинская Америка	24
	<b>ВСЕГО</b>	<b>454</b>

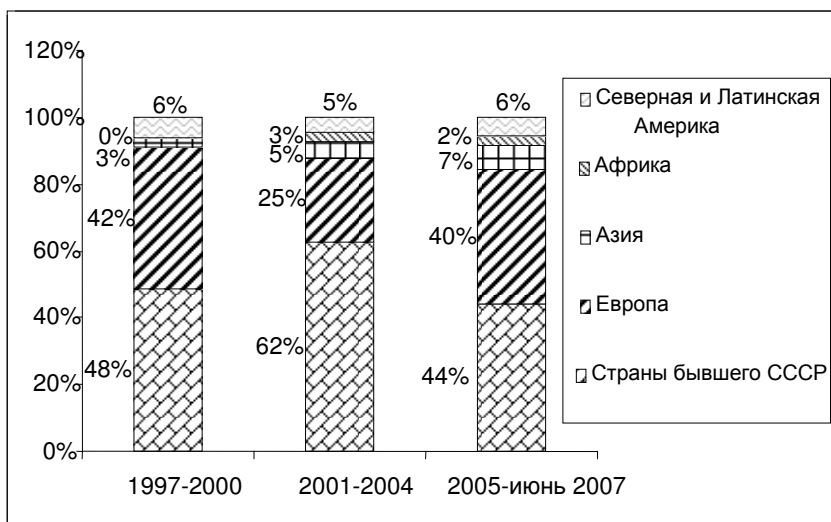
Источник: база данных «Zephyr»

Из приведенных статистических данных видно, что российские компании предпочитают выходить на внешние рынки, которые считают «близкими» (при этом «близость» стран, преобладающих во внешнеэкономических сделках российских компаний, можно рассматривать с географической, а также культурной, экономической и политической точки зрения). Анализ сделок российских компаний на зарубежных рынках во временном разрезе позволяет пронаблюдать тенденцию некоторого «обучения» и постепенного снижения в процентном выражении доли сделок, произведенных в странах бывшего СССР и странах Европы (График 1). Внешнеэкономическое поведение российских компаний в рассматриваемый период, таким образом, подходит основным постулатам теории о постепенности интернационализации.

Насколько является оправданным выход на внешние рынки, выбранные, прежде всего, с точки зрения их «близости» к стране происхождения компании? Шестое правило успешных топ-менеджеров Питера Друкера гласит: «Они [топ-менеджеры] сосредотачивают внимание на возможностях, а не на проблемах». Проведем параллель и скажем, что компании, которые предпочитают работать на близлежащих рынках, ограничивают свое развитие из-за потенциальных проблем, которые могут возникнуть при работе на более удаленных рынках. С другой стороны, компании, «смело»

выходящие на внешние рынки вне зависимости от их удаленности, строят свою стратегию, ориентируясь на *возможности* новых рынков и компенсируя недостаток знаний о внешних рынках приобретением ресурсов из внешней среды (консультантов, местных дистрибьюторов, менеджеров с опытом работы на данных рынках).

График 2. Слияния и поглощения, произведенные за рубежом российскими компаниями, 1997-май 2007 г. (число сделок)



Источник: база данных «Zephyr»

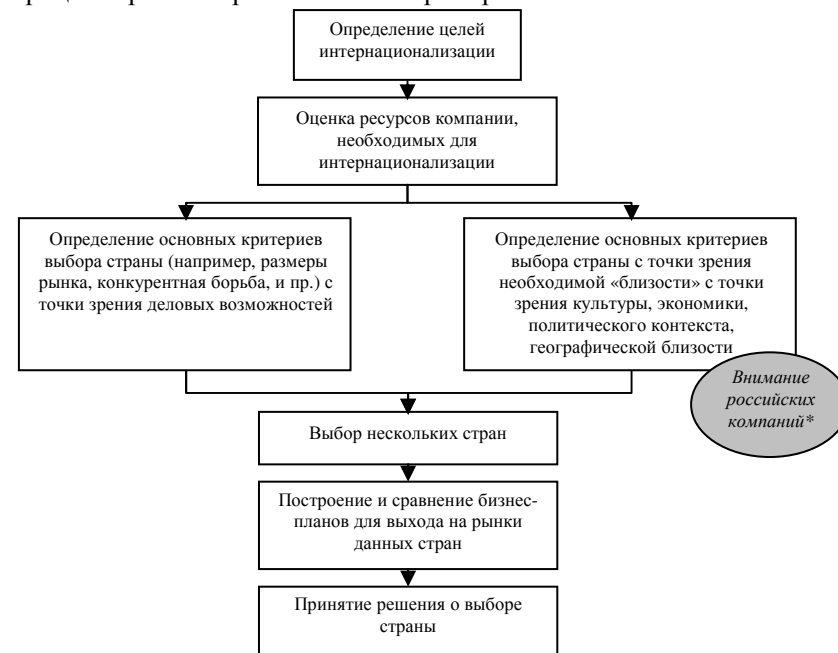
Готовность компании выходить на более удаленные внешние рынки может зависеть от наличия у компании необходимых финансовых и человеческих ресурсов, а также от желания и возможностей руководства компании выходить на внешние рынки. Согласно проведенной эмпирической проверке, российские компании делают фокус на критериях выбора стран с точки зрения «расстояния» данных стран от России (Рисунок 2) и в меньшей степени – на «деловые возможности».

Достаточно сложно однозначно определить, какой подход к интернационализации является оптимальным. Тем не менее, высшее руководство российских компаний, планирующих начать или продолжать процесс интернационализации, должно обратить

внимание на существующие «национальные особенности» выхода на внешние рынки, которые не всегда могут соответствовать стратегии достижения полного потенциала компании. Многим российским компаниям, например, можно порекомендовать начинать более активно рассматривать возможности ведения бизнеса за пределами границ бывшего СССР, при этом привлечение руководства с опытом работы или учебы за границей может положительно повлиять на интернационализацию деятельности компании.

Внимание компаний при выборе страны, в рамках процесса интернационализации, должно быть уделено критериям культурного, политического, экономического и географического «расстояния» в случаях, когда это считается необходимым в соответствии с анализом внутренней среды компании (например, отсутствие квалифицированного менеджмента для проведения операций в «дальнем» зарубежье или несоответствие ценовой политики компании покупательской способности клиентов «дальнего» зарубежья).

Рисунок 2. Определение стратегии интернационализации: процесс принятия решения о выборе страны



Руководство российских компаний, с другой стороны, должно четко осознавать влияние «расстояния» на решения об интернационализации и строить стратегии выхода компаний на внешние рынки с учетом не только факторов культурной, экономической, политической и географической близости, но и с точки зрения деловых возможностей, предоставляемых внешними рынками.

#### Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент», Москва, ЭКОНОМИСТ, 2006 г.
2. Маршев В.И., «История Управленческой Мысли», МГУ, 2005 г.
3. Bartlett, C.A. and Ghoshal, S., 1987, «Managing Across Borders: New Organizational Responses» in Sloan Management Review
4. Casson, M., 1994 “Information Costs: Their Influence on Organizational Structure and the Boundaries of the Firm”, Como, Italy: Proceedings of EMOT Workshop
5. Drucker P. “What Executives Should Remember”, HBR, Febr. 2006
6. Ghemawat P., “Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy”, Harvard Business Review, 2007, March.
7. Hofstede, G., “Culture’s Consequences”, 1980, Beverly Hills, CA: Sage
8. Johanson J. and J.-E.Vahlne, 1977, “The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, JIBS, N°8.
9. Johanson J. and Wiedesheim Paul, 1975, “The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases”, Journal of Management Studies, October issue
10. Kumar, K. & McLeod, M.G. (Eds.). 1981 “Multinationals from Developing Countries”, Lexington, MA: Lexington Books
11. Lall S. 1983 “The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises” Chichester: Wiley
12. Linnemann, H., 1966, “An Econometric Study of International Trade Flows”, Amsterdam: North-Holland, 1966

13. Mattews, J., “Dragon Multinationals: New Players in 21st century”, Asia Pacific J Manage, 2006, Nr.23
14. Tinbergen, J., 1962, “Shaping the World Economy: Suggestions for an International Economic Policy”, New York: The Twentieth Century Fund, 1962
15. Wells L.T. 1983 “Third World Multinationals: The rise of foreign Investment from Developing Countries”, Cambridge, MA: The MIT Press
16. Unctad, “World Investment Report”, 2006, United Nations, New York and Geneva

#### Базы данных и ссылки интернет

1. «Zephyr», <https://zephyr.bvdep.com>
2. <http://www.gks.ru>

### **ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

*В.Ф. Богачев, К.И. Кольев*

Исследование динамики институциональных преобразований субъектов РФ с использованием программно-целевых методов дают представление об эффективности стратегии их развития, организационно-управленческих технологий и финансово-экономических механизмов. Актуальность подобных исследований определяется необходимостью, во-первых, поиска форм и методов воспроизводства ресурсов региона; во-вторых, оценки эффективности политики региональных властей; в-третьих, целесообразности применения тех или иных технологий при решении конкретных задач регионального развития.

Развитие и использование программно-целевых методов в управлении экономикой в целом представляет собой одно из основных направлений построения модели ее инновационного развития.

Сущность программно-целевого управления исследованиями и разработками заключается в том, что оно позволяет реализовать при разработке программ инновационного развития региона логику планирования «от цели», от конечных результатов и обеспечивает

подготовку для каждой из установленных научно-технических проблем комплексной программы ее решения.

Программно-целевой метод (ПЦМ) призван обеспечить принятие научно обоснованных решений при комплексном планировании инновационного развития на разных уровнях управления: в рамках национальной экономической системы в целом; отдельных регионов; отраслей экономики и отдельных инновационных предприятий. Поэтому в методическом аспекте программно-целевое управление исследованиями и разработками представляет собой совокупность методов, позволяющих на основе системного подхода формулировать взаимоувязанную по уровням систему целей; подготавливать комплексные инновационные программы их достижения и обеспечивать последние всеми необходимыми для их выполнения ресурсами.

Программно-целевое управление должно охватывать все из существующих видов планов в области развития инновационного предпринимательства (ИП): долгосрочный, перспективный и текущий (годовой) план. При планировании инновационного развития в условиях функционирования ПЦМ в соответствующих планах должны найти четкое отражение три необходимых элемента:

- технические задания по решению определенных научно-технических проблем в виде комплексных программ развития;
- целевые показатели, отражающие конечные результаты инновационной деятельности соответствующего хозяйствующего звена;
- необходимые для реализации намеченных программ ресурсы.

Центральная проблема программно-целевого управления заключается в формировании и обеспечении реализации комплексных инновационных программ. Представляя собой качественно новый вид планового документа, программы требуют особого подхода, как к определению состава элементов, так и к установлению методических принципов их разработки.

Программой должен предусматриваться необходимый для достижения поставленной цели развития взаимоувязанный комплекс мероприятий и этапов их выполнения, обеспечивающий существенное повышение инновационного уровня определенного вида производства

и включающий создание и обеспечении экономики новыми средствами производства, прогрессивными технологическими процессами, а также строительство и освоение новых производств.

Вместе с тем, комплексные инновационные программы рассматриваются и как средство обеспечения преемственности планов различного горизонта (долгосрочных, среднесрочных и годовых), так как период их реализации может быть ограничен только назначением и содержанием решаемой научно-технической проблемы. Поэтому цели долгосрочных программ могут уточняться и детализироваться при составлении комплексных программ решения основных научно-технических проблем среднесрочных планов.

Совокупность инновационных программ составляет адресную часть долгосрочного плана инновационного развития. По объему и содержанию она не может и не должна исчерпывать собственно перспективный план развития ИП.

Для правильного сочетания централизованного государственного планирования с хозяйственной самостоятельностью и инициативой органов региональной исполнительной власти, а также отдельных предприятий и организаций, в государственных и отраслевых планах развития ИП должны предусматривать сводные показатели, характеризующие конечные экономические результаты инновационного развития региона в планируемый период.

Наряду с централизованно планируемыми научно-техническими программами и другими заданиями среднесрочных и годовых планов инновационного развития сводные показатели формируют единую политику в области развития экономики в целом и отраслей региона. Инновационные программы в совокупности с другими видами заданий плана определяют конкретные средства и пути достижения этих целей.

Ресурсная часть плана обеспечивает реализацию намеченных мероприятий с целью достижения установленных значений сводных показателей.

К сводным целевым показателям плана развития ИП региона следует относить следующие показатели:

- экономический эффект от реализации мероприятий в области инновационного развития (ожидаемый и фактически достигнутый за период),

- экономия живого труда, показатели качества выпускаемой продукции и темпов обновления продукции и технологии,

- показатели технико-экономического уровня производства и др.

Состав показателей планов инновационного развития должен отражать их дифференциацию по уровням управления и периодам планирования и дублироваться во всех основных разделах государственных планов.

Одна из особенностей плана развития ИП, разрабатываемого с учетом требований программно-целевого подхода заключается также в том, что предусматривается планирование экономического эффекта от проведения научно-технических мероприятий. Оценка эффективности мероприятий плана проводится по величине суммарного годового экономического эффекта, получаемого в экономике от использования достижений науки и техники. Этот показатель предусматривается в среднесрочном плане в качестве расчетного и используется для сравнения отдельных направлений развития науки и техники, а также оценки вклада отраслей, объединений и предприятий в повышение эффективности общественного производства.

В качестве утверждаемого показателя экономической эффективности используется показатель прироста прибыли от выпуска и применения инновации в планируемом периоде.

Характерная особенность программно-целевого управления заключается в самой процедуре разработки плановых заданий.

Задачи управления при программно-целевом подходе устанавливаются на основании тщательно разработанной по уровням руководства иерархии целей, путем совмещения двух аспектов - ресурсного и целевого.

Процесс планирования начинается с формирования иерархии, генеральных целей развития (целевая стадия); проходит через стадию образования взаимоувязанных программ, обеспечивающих достижение установленных целей развития (программная стадия); и

заканчивается планом развития и распределения ресурсов в виде директивных сбалансированных заданий по структурным элементам системы на определенный период (плановая стадия).

Задача целевой стадии заключается в формировании и обосновании перечня важнейших взаимоувязанных целей, на реализацию которых должны быть направлены наличные ресурсы. При этом за основу формирования комплекса целей развития ИП принимаются задачи по росту эффективности труда и решению других социально-экономических задач общества. Четко выраженная целевая ориентация тематических планов инновационных предприятий в условиях реализации программно-целевого подхода проявляется в том, что уже на первой стадии их подготовки разработчики должны исходить из оценки инновационного потенциала производства в отрасли и перспективных задач его повышения.

Методической основой целевой стадии планирования процессов освоения новой техники считаются различные методы научно-технического, социального и экономического прогнозирования.

Содержанием второй программной стадии планирования процессов создания и освоения инноваций является формирование совокупности взаимоувязанных научных, технических и производственных мероприятий в виде программ, обеспечивающих достижение установленных целей инновационного развития. Задача этой стадии состоит в том, чтобы выбрать оптимальный путь, обеспечивающий комплексное решение определенных задач при минимальных затратах и в возможно кратчайшие сроки.

Согласование и упорядочение всей совокупности инновационных программ в рамках ограниченных ресурсов по отдельным перспективным периодам составляет содержание третьей, ресурсной стадии расчетов. Задача этой стадии заключается в подготовке долгосрочных, перспективных и текущих планов распределения ресурсов по отдельным программам, а также установлении сводных показателей развития для структурных элементов системы.

В целом работа по формированию программ инновационного развития должна осуществляться многократно повторяющимися

итерациями в цикле «цели – программы - ресурсы» или в отдельных его частях (например, «цели-программы-цели» и «ресурсы-программы-ресурсы»).

На первом уровне, на основе предварительно установленных генеральных целей инновационного развития страны, предусматривается подготовка важнейших программ инновационного развития и установление сводных показателей на федеральном уровне, выступающих в качестве целевых установок для формирования инновационной политики отдельных регионов и отраслей экономики.

На втором уровне предусматривается подготовка отраслевыми или региональными органами управления внутренних программ развития и установление сводных показателей инновационного развития для подчиненных им предприятий.

На третьем уровне объединения и организации формируют ее в соответствии с установленными сводными показателями собственные долгосрочные программы инновационного развития.

В качестве исходного пункта плановых расчетов, осуществляемых на отраслевом уровне, используются сводные показатели и научно-технические программы государственных планов.

Изложенная схема планирования обеспечивает выполнение требования усиления централизации управления процессами создания и освоения новой техники, сохраняя в то же время полную свободу в определении инновационной политики для конкретных элементов системы ИП.

Одновременно с изменением технологии и методов планирования программно-целевое управление требует совершенствования и организационных схем осуществления мероприятий в области инновационного развития. Развитие прогрессивных методов должно сопровождаться изменением структуры управления научными исследованиями и разработками, создания на всех уровнях специальных органов программного управления (служб программного планирования, руководителей программ и т.п.), совершенствования организационных форм связи науки с производством.

Литература:

1. Казанцев А.К. Основы инновационного менеджмента. – М.: Экономика, 2004. – 517 с.
2. Тодосийчук А. В. Управление инновационным предприятием: Учебное пособие. – М.: ЭКОС, 2000. – 159 с.

**СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ РАЗВИТИЯ  
РЕГИОНА С ПРИМЕНЕНИЕМ ИТ. (НА ПРИМЕРЕ  
АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ)**

*А.Е. Бондарев*

Президент РФ отметил важность социально-экономического планирования субъектов Федерации как основы успешного и поступательного развития всей страны[1].

Эффективность планирования зависит от правильности анализа социально-экономического развития субъектов Федерации (далее регионов).

Под анализом понимается, анализ хозяйственной деятельности и ее конечных результатов (во всех отраслях, во всех проявлениях)[2].

Анализируются и оцениваются эффективность расходования бюджетных средств, динамика изменения показателей, характеризующих качество жизни, уровень социально-экономического развития региона, степень внедрения методов и принципов управления, обеспечивающих переход к более результативным моделям регионального управления [3].

В Иркутской области для анализа используют технико-экономические показатели, характеризующие социально-экономическое развитие региона. В качестве исходных данных берутся данные, начиная с 1998 года, о внешней и внутренней среде региона — официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики, данные ведомственной статистики и результаты опросов населения.

Анализ проводится на основе 77 показателей, с расшифровкой по направлениям более чем 250 показателей[3], с применением различных методов: экономико-математический, сравнительный, статистический. Значения показателей анализируются в динамике за

определенный период. Оценка показателя производится путем сравнения его значения: со среднероссийским уровнем, с нормативным значением показателя, со значением предыдущего периода или показателем, определенным на основе экспертной оценки.

По результатам анализа и оценки высшими должностными лицам — руководителями высших исполнительных органов государственной власти (лицами, принимающими решения, далее ЛПР) субъектов Российской Федерации принимаются решения о регулирующих и управленческих воздействиях, важных для развития и поддержания макроэкономической стабильности.

Для принятия адекватных решений ЛПР необходимо отслеживать динамику социально-экономического развития региона, а для этого неоднократно оцениваются и анализируются технико-экономические показатели.

Таким образом, возникла необходимость в системе решающей задачи анализа и содержащей в себе все массивы данных, систему методов обработки и средства интеллектуального анализа.

Инструменты, призванные облегчить работу людей, выполняющих анализ (аналитиков) называют системами поддержки принятия решений – СППР (DSS, Decision Support System).

Системы поддержки принятия решений являются человеко-машинными системами, которые позволяют лицам, принимающим решения, использовать данные, знания, объективные и субъективные модели для анализа и решения слабоструктурированных проблем. (Где к слабоструктурированным проблемам относятся проблемы, которые содержат как количественные, там и качественные переменные, причем качественные аспекты проблемы имеют тенденцию доминировать) [4].

Исследователи и технологи информационных систем занимались построением и анализом систем поддержки принятия решений в течение 40 лет. Развитие систем поддержки принятия решений включало в себя построение моделей систем поддержки принятия решений в 60-ые годы, развитие теории в 70-е, внедрение систем финансового планирования, электронные таблицы и группы систем поддержки принятия решений в начале и середине 80-х годов.

Архитектура СППР представляется разными авторами по-разному. Marakas (1999) [6] предложил обобщенную архитектуру, состоящую из 5 различных частей: система управления данными (the data management system – DBMS), система управления моделями (the model management system – MBMS), машина знаний (the know ledge engine (KE)), интерфейс пользователя (the user interface) и сам пользователь (the user) (см. рис. 1.)

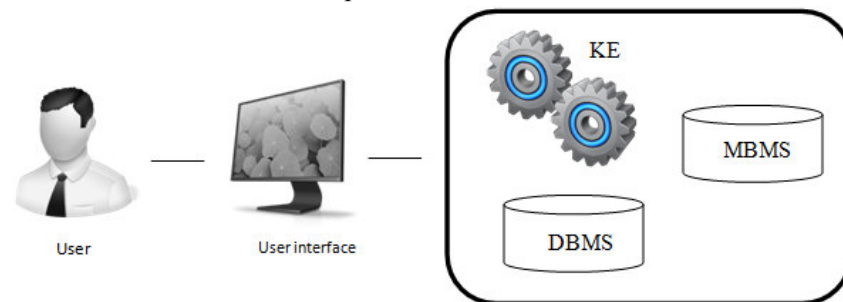


Рис. 1. Пять различных частей СППР

На рисунке 2 изображена схема потока данных в СППР [7], за основу взята концепция архитектуры, предложенная компанией Forrester Research.

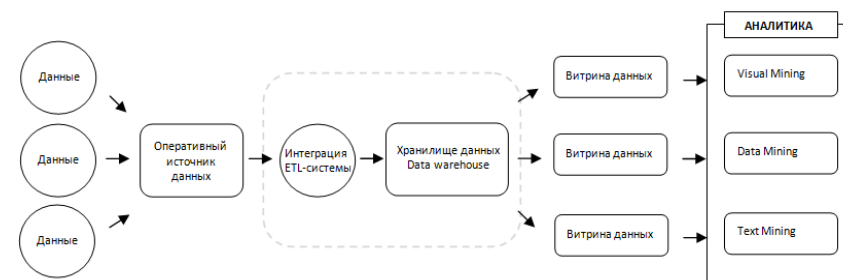


Рисунок 2. Схема потока данных в СППР.

Первичные данные предоставляются в виде электронных таблиц в формате Microsoft Excel, как статистические числовые значения, одномерные данные — одномерные массивы, временные ряды, характеризующие состояние различных отраслей экономики и динамику развития социальной сферы.

Текстовые данные — предоставляются в виде печатных символов в формате Microsoft Word, отчета об эффективности деятельности и пояснения предоставленных числовых данных.



Сбор этих данных можно наладить через внедрение автоматизированных систем управления (АСУ), обеспечивающих автоматизацию организационных процессов (сбор первичной информации, документооборот, автоматизированный расчет индикативных показателей use. и т.д.).

Данные, полученные из АСУ сохраняются в базе данных.

База данных (БД) представляет собой совокупность структурированных данных, хранимых в памяти вычислительной системы и отображающих состояние объектов и их взаимосвязей в рассматриваемой предметной области [10].

Логическую структуру данных, хранимых в базе, называют моделью представления данных. К основным моделям представления данных (моделям данных) относятся: иерархическая, сетевая, реляционная.

БД для первичных данных называются оперативными источниками данных (ОИД) и строятся на основе наиболее распространённых, в настоящий момент, реляционных моделей представления.

БД, используемые в АСУ, не могут применяться для нужд анализа, потому что в АСУ данные нестабильны и используются для оперативной обработки транзакций, что характеризуется большим количеством изменений, т.е. возможно одновременное обращение множества пользователей к одним и тем же данным. Транзакция переводит БД из одного целостного состояния в другое.

Транзакцией называют последовательную совокупность операций, имеющую отдельное смысловое значение по отношению к текущему состоянию базы данных[11].

Объем данных, на основании анализа которых необходимо принимать решения постоянно растет. Возникает потребность в хранении и доступе к данным за различный период.

Актуальными задачами становятся: оперативное получение данных, нужных для анализа, упрощение процедур и хранения данных.

В рамках построения системы СППР, объединенной с АСУ, применяется концепция хранилищ данных.

Средством, специально разработанным и предназначенным для хранения, и подготовки данных к анализу с целью поддержки принятия решений являются хранилища данных (ХД) Data Warehouse.

Хранилище данных является предметно-ориентированным, интегрированным, неизменяемым набором данных с поддержкой хронологии записи данных, необходимых в принятии управленческих решений [8].

William Harvey Inmon — автор концепции хранилищ данных выделяет основные характеристики ХД:

- Предметно-ориентированный подход — выделение тематических предметных областей.
- Интеграция. Из всех аспектов ХД, интеграция является самой важной характеристикой. Данные передаются из разных, несоизмеримых источников в ХД. При передаче данных в ХД, происходит конвертация, преобразование, переформатирование, повторное упорядочение, объединение, и т.д. В результате интеграции, данные, оказавшись в ХД, имеют единую логическую структуру.
- Неизменяемость — данные в ХД загружаются и запрашиваются, но не обновляются. Когда данные в ХД загружаются, то они загружаются в виде копий данных из ОИД в статичном формате. Когда происходят изменения данных в ОИД, то в ХД добавляется новая копия данных из ОИД, с сохранением старой записи в качестве хронологического учета.
- Хронология — промежуток обновления данных в ХД значительно больше, чем у ОИД. В среднем у ОИД 60-90 дней, у ХД 5-10 и более лет.
- Детализация — архивный уровень детализации, текущий уровень детализации, средний уровень детализации данных, и высокий уровень детализации данных.
- Предметная область — физически осуществляется, как ряд связанных таблиц в ХД. Каждая таблица в ХД содержит ячейку времени.

Данные из ОИД в ХД передаются с помощью ETL (Extract-Transform-Load) систем.

Система извлечения, преобразования, загрузки данных является основой хранилища данных. Правильно построенная система ETL извлекает данные из систем источника, отслеживает качество данных и стандарты согласованности, подтверждает данные, так что разные источники могут применяться вместе, и, наконец, выдает данные в формате готовом к представлению, таким образом, разработчики приложений создают программы, а конечные пользователи могут принимать решения. Система ETL придает данным важное значение. Это гораздо существеннее, чем извлечение данных из систем источника и перемещение в хранилище данных. Система ETL [12]:

- Удаляет ошибки и корректирует пропущенные данные
- Представляет документальную подлинность данных
- Сохраняет поток данных в транзакциях
- Объединяет данные из разных источников
- Структурирует данные для применения инструментами конечного пользователя

Для организации оперативной работы и разных видов анализа применяются витрины данных (Data marts) [12].

1. Витрины данных основываются на источнике данных, а не на отдельном просмотре данных.

2. Витрины данных содержат всю элементарную информацию для поддержки перехода на самый низкий уровень. Витрина данных должна состоять из пирамиды идентично структурированных размерных таблиц, всегда начинающихся с элементарных данных в качестве основания.

3. Витрины данных могут управляться централизованно или децентрализованно. Другими словами, хранилище данных предприятия может управляться единым механизмом централизованно, а их применение будет возможно после возникновения определенного уровня интеграции в области переноса данных в ETL.

Данные из Data marts обрабатываются с целью подготовки для анализа человеком с помощью методов Data Mining.

Сбор данных (Data mining) – это новый термин, появившийся в последние десятилетия, задачи сбора данных, такие как: классификация и объединение в группы, существуют уже долгое время. Появившиеся с целью открывать неизвестные модели данных,

методы сбора данных берут свое начало с изучения механизмов, искусственного интеллекта, статистики и т.д. [13].

В результате Data mining получается набор классификационных или ассоциативных правил, математических формул, таблиц, которые не каждому человеку бывает легко проанализировать и в них найти новую полезную информацию.

Такое представление данных, для более удобного восприятия аналитиком лучше заменить графическими изображениями, что повысит «коммуникабельность» системы, предоставив человеку эффективные средства управления. Современные графические средства реализации позволят использовать динамику и «раскрывать» суть анализируемой проблемы.

Визуализация данных и сбор данных – это две техники, наиболее часто используемые для создания и внедрения успешных решений в бизнес-анализе. Применяя техники визуализации и сбора данных, предприятия могут использовать информацию для определения прежде неизвестных моделей, способов поведения и аномалий [14]:

- Инструменты и техники визуализации данных помогают пользователям создавать двух- и трехмерные изображения, используя исходные данные, что дает возможность приобрести знания и получить лучшее представление о сложившейся ситуации.
- Инструменты и техники визуального сбора данных помогают пользователям создавать визуальные модели сбора данных, определяющие модели предприятия, что облегчает процесс принятия решений и помогает предопределить новые возможности.

Визуализация является ключевым моментом в СППР Администрации Губернатора Иркутской области.

Использование СППР является мощным средством, помогающим ЛПР принимать лучшие решения.

Будущее СППР, мы связываем с интеграцией «экспертных систем» и «баз знаний», объединенные функциональные возможности которых смогут подсказать неожиданный ответ, помочь разобраться в ситуации.

## Литература

1. Стенограмма МОСКВА, КРЕМЛЬ. В Кремле состоялось заседание Государственного совета «О механизмах взаимодействия федеральных и региональных органов исполнительной власти при разработке программ комплексного социально-экономического развития регионов». <http://www.kremlin.ru>
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 4-е изд., доп. и перераб. - М: Финансы и статистика, 2001. - 416 с:
3. Методика оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Указ Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации».
4. О.И.Ларичев, А.Б.Петровский Системы поддержки принятия решений: современное состояние и перспективы развития. // Итоги науки и техники. Сер. «Техническая кибернетика». Т.21, с. 131 — 164. М.: ВИНТИ. 1987.
5. A Brief History of Decision Support Systems by D. J. Power // Editor, DSSResources.COM // version 4.0 or see version 2.8
6. А.Д.Сараев, О.А.Щербина (Симферополь - Вена) Системный анализ и современные информационные технологии. // Труды Крымской Академии наук. - Симферополь: СОНАТ, 2006. – С. 59
7. John Poole, Dan Chang, Douglas Tolbert, and David Mellor Common Warehouse Metamodel Developer's Guide 2003 Published by Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana
8. W. H. Inmon Building the Data Warehouse, Fourth Edition 2005 Published by Wiley Published Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana
9. E.F. Codd, S.B. Codd and C.T. Salley Providing OLAP to User-Analysts: An IT Mandate 1993 Published by E. F. Codd & Associates. Hyperion and Hyperion Essbase are trademarks of Hyperion Solutions.
10. Хомоненко А. Д., Цыганков В. М., Мальцев М. Г. Базы данных: Учебник для высших учебных заведений / Под ред. проф. А. Д. Хомоненко. – 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: КОРОНА принт, 2002.

11. Гайдамакин Н. А. Автоматизированные информационные системы, базы и банки данных. Вводный курс: Учебное пособие. — М.: Гелиос АРВ, 2002. — 368 с.
12. Kimball, Ralph. The data warehouse ETL toolkit : practical techniques for extracting, cleaning, conforming, and delivering data / Ralph Kimball, Joe Caserta. Published by Wiley Publishing, Inc.
13. Lipo Wang, Xiuju Fu. Data Mining with Computational Intelligence // LE-TeX Jelonek, Schmidt & Vuckler GbR, Leipzig
14. John Wiley & Son- Visual Data Mining: Techniques and Tools for Data Visualization and Mining

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА

*В.Е. Болтрукевич*

### Актуальность вопроса

В настоящее время развитие российских промышленных предприятий сдерживается рядом факторов:

- усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей в связи с повышением открытости рынков и укреплением рубля;
- переход к умеренным темпам роста потребительского спроса, связанный с переходом рынков из стадии становления в стадию насыщения, а также с общим замедлением темпов экономического роста;
- дефицит инвестиционных ресурсов для большинства предприятий, затрудняющий обновление оборудования и технологий в условиях сильной изношенности основных производственных фондов.

Совокупное влияние этих факторов на предприятия выражается в том, что прибыльность производства и рентабельность вложений в него сокращается.

В такой ситуации сохранение уровня прибыльности предприятий возможно путем сокращения издержек, не сопровождающегося снижением качества продукции. В условиях нехватки инвестиционных ресурсов одним из перспективных способов

для такого сокращения затрат является совершенствование производственной системы (ПС), направленное на предотвращение потерь на производстве с одновременным повышением качества продукции.

Судя по открытым источникам информации, в современной России распространение опыта модернизации производственных систем происходит главным образом среди предприятий автомобилестроения и металлургии, что связано как с усилением конкуренции на внутреннем рынке, так и с выходом компаний на мировой рынок. Потребность бизнеса в совершенствовании производственной системы возникает в связи с необходимостью повышения конкурентоспособности предприятий.

### Модель ПС в общем виде

Анализ ПС зарубежных компаний из различных отраслей позволяет представить модель ПС предприятия в общем виде. Данная модель является универсальной, но в ее основе лежит доказавшая свою эффективность производственная система Тойоты (Toyota Production System). Она состоит из целей компании (крыша «здания ПС»), фундаментальных ценностей (фундамент), основных блоков системы (опоры), базисом для которых является всеобщий менеджмент изменений.

Основной целью деятельности любой компании является извлечение прибыли. Этого можно быстрее всего достичь, удовлетворяя потребности клиентов. В компании Toyota сформулировали три параметра, наиболее критичных для клиентов – качество, стоимость и дисциплина поставок. Это справедливо не только для клиентов компании Toyota и не только для автомобильной индустрии. Эти три параметра взяли за основу своих целей и компании из других отраслей.

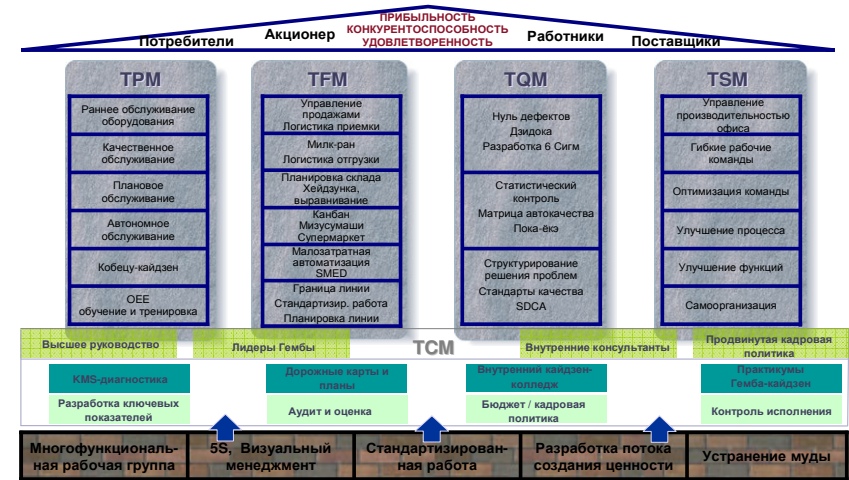


Рис 1. Общая модель производственной системы

Источник: материалы международной консультационной компании Kaizen Institute.

### ПС – целостная структура, а не совокупность отдельных компонентов

Рассматривая модель ПС, видится целесообразным обратиться к опыту отдельных российских компаний. А точнее к тому, как они сами описывают свои ПС. Можно утверждать, что каждая компания, выпускающая продукцию или оказывающая услуги, имеет свою собственную ПС. Ведь ПС – это не что иное, как определенный способ производства продукции/услуг и взаимодействия с поставщиками, с одной стороны, и потребителями, с другой.

Отраслевая принадлежность компании не имеет существенного значения. Важным является разобраться, что стоит за отдельными элементами ПС каждой компании. В чем логика объединения различных компонентов? Что является главным, а что второстепенным?

Ответить на этот вопрос позволяет анализ опыта компаний, которые целенаправленно занимаются развитием ПС. Критерием отбора таких компаний может служить, к примеру, наличие в структуре организации специального подразделения, занимающегося вопросами развития ПС.

### Методика исследования

Подход к проведению данного исследования был основан на изучении реального опыта модернизации ПС и изучении мнения сотрудников предприятий, непосредственно участвующих в процессе модернизации, относительно хода процесса. Автором был проведен анализ опыта работы по модернизации производственных предприятий машиностроительного комплекса и отрасли металлургии, полученного ими за 2003-2007 гг. Был изучен опыт следующих предприятий:

- Ярославский завод дизельной аппаратуры (ЯЗДА);
- Тверской экскаваторный завод (ТВЭКС);
- Ликинский автобусный завод (ЛиАЗ);

Выбор данных предприятий был обусловлен наличием доступа к руководству и возможностью получения данных о результатах модернизации ПС. Изучение опыта проводилось двумя способами: с посещением предприятия и без посещения предприятия. В первом случае автор посещал предприятия несколько раз (ЯЗДА и ТВЭКС), принимая участие в процессе модернизации ПС. В общей сложности автор провел в цехах ЯЗДА более двух месяцев, на производстве ТВЭКС – около трех недель.

Во втором случае автору были предоставлены данные о ходе модернизации ПС на предприятии и полученных результатах соответствующими службами заводов. Как правило, такая информация собирается и агрегируется в подразделениях, отвечающих за развитие ПС. Хотя предоставленные данные носят неполный характер в силу объективных причин, опыт автора исследования позволяет оценить их объективность и структурировать в соответствии с целями данного исследования. Кроме этого, данные различных предприятий разнятся как по объему информации, так и по ее качеству. Поэтому автором в данное исследование было включен опыт предприятий, описанный по единой схеме:

- описание деятельности предприятия;
- основные причины модернизации ПС;
- выбор пути решения актуальных проблем;
- процесс модернизации ПС;
- результаты модернизации ПС;
- трудности при модернизации ПС;

- уроки, полученные в процессе модернизации ПС.

#### **Результаты исследования**

1. Изучение опыта модернизации ПС машиностроительных компаний показало, что все предприятия проводят преобразования по схожему алгоритму. Основной задачей предприятий является обеспечить рост объемов производства за счет увеличения производительности. Для этого проводятся физические изменения участка/линии/цеха, являющегося узким местом. Модернизация ПС уже является доказанным путем повышения эффективности производства. Сам процесс модернизации состоит из ряда последовательных проектов по внедрению отдельных инструментов ПСТ, требующихся на конкретном участке. Т.о. приоритетным направлением работы по развитию ПС является использование группы инструментов управления потоками (TFM).
2. На всех предприятиях созданы подразделения, которые занимаются ведением проектов по внедрению ПС на предприятии и обучением сотрудников инструментам и методам ПСТ. Такое подразделение является необходимым звеном в организационной структуре предприятия.
3. Процесс развития ПС начинается с модернизации сборочной линии. Она является наиболее близким к клиенту производственным участком. Создание на сборочной линии потока единичных изделий сопровождается настройкой системы сбора информации о причинах простоев сборочной линии и браке. Таким образом, удается выявить проблемные участки вверх по потоку, являющихся «поставщиками» сборочной линии. Это, в свою очередь, позволяет спланировать работу по развитию отдельных участков в соответствии с реальными потребностями предприятия.
4. Дальнейшая работа ведется «по потребности», в зависимости от информации, которую «дает» сборочная линия. На каждом конкретном участке применяются инструменты ПС, которые нужны для устранения определенной проблемы именно на этом участке. Это может быть «быстрая переналадка» или создание ячейки, автономное обслуживание или 5S и т.д.

5. Большинство участников процесса модернизации считают, что модернизация каждого отдельного участка является экономически выгодным проектом. Но, вместе с тем, процесс оценки экономической эффективности является достаточно сложным и неоднозначным. Осознавая целесообразность преобразований на уровне логики, часто не проводится оценка экономической эффективности того или иного проекта.
6. На изученных предприятиях специалисты по развитию ПС вывели соотношение отдачи на инвестиции в развитие ПС 1/10. Т.е. на 1 инвестированный в развитие ПС рубль завод за год зарабатывает 10.
7. Можно отметить, что на данном этапе развития российских промышленных предприятий у руководителей высшего и среднего звена сложилось схожее понимание составляющих ПС, роли, значимости использования инструментов и методов концепции ПСТ для развития компании. При этом сотрудники подразделений, отвечающих за развитие ПС, имеют более глубинное понимание концепции ПСТ. И это в отдельных случаях заставляет их жертвовать краткосрочными целями проектов ради долгосрочных.
8. Основными трудностями, с которыми сталкиваются при модернизации ПС, являются слабая вовлеченность менеджеров среднего звена и низкая степень стандартизации полученных результатов и, как правило, быстрый откат назад после проведения преобразований на отдельном участке. При этом самыми эффективными инструментами вовлечения сотрудников является личная вовлеченность первого лица в процесс развития ПС и демонстрация полученных результатов.

## РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*И.Ю. Бочарова*

Важнейшим условием экономического роста и повышения конкурентоспособности компаний в современной экономике является эффективное корпоративное управление. Его значимость особенно возросла после корпоративных скандалов в развитых странах (Enron,

Dynegy и др.). Модель корпоративного управления, сложившаяся в других странах, не может рассматриваться как единственный ориентир развития корпоративных отношений. Поэтому функционирование эффективной национальной модели корпоративного управления является условием устойчивого развития отечественных компаний.

Для формирующихся российских корпоративных отношений характерны такие черты, как высокий уровень концентрации акционерного капитала; перераспределение акционерного капитала от работников к менеджерам и внешним акционерам; участие доминирующих акционеров в управлении компании в качестве топ-менеджеров; отсутствие приоритета интересов собственников, прежде всего, миноритарных акционеров; слабые механизмы реализации интересов заинтересованных лиц (*стейкхолдеров*); нерешенность проблемы аффилированных отношений и бенефициарного владения; низкая раскрываемость информации о деятельности компании и др.

По оценкам международного рейтингового агентства «*Standard & Poor's*» наблюдается положительная динамика уровня раскрытия информации: в 2002 г. – 34 %, в 2003 – 40 %, в 2005 г. – 50 %, в 2006 г. около 53 %. В последние годы наблюдается улучшение раскрытия структуры собственности. Так, доля раскрытых частных пакетов в негосударственной собственности исследуемых предприятий в 2005 г. составила 28 %, в 2006 г. – 34 %. Количество компаний, предоставляющих сведения о своем крупнейшем акционере в 2006 г. – 61 %, в 2007 г. – 76 %. Доля компаний, раскрывающих информацию о бенефициарных владельцах более 50 % акций увеличилась на 10 % по сравнению с 2005 г. и составила 76 % в 2006 г. Тем не менее, плохо раскрывается информация о сделках с заинтересованностью, собственниках более 10 % акций, структуре собственности аффилированных и дочерних компаний, вознаграждениях членов Совета директоров и высшего менеджмента и др. [1].

Управленческие теории. Проблемам реализации внутрифирменных интересов посвящены многие управленческие теории. Существующие противоречия между интересами владельцев фирмы и ее управленческого персонала отражает теория агентов (теория передачи полномочий) (*Agency Theory*). В данной теории

исследуются интересы владельцев фирмы (акционеров, пайщиков) и управленческого персонала, которые далеко не всегда совпадают. Одна группа ориентирует свои действия на перспективу, другая стремится к извлечению краткосрочной прибыли.

Другую концепцию предполагает теория заинтересованных лиц (*Stakeholder Theory – ST*), рассматривающая цель функционирования любой фирмы в гармонизации конфликтующих интересов различных групп, имеющих прямое или косвенное отношение к фирме, – акционеров, менеджеров, наемных работников, государственных органов. Свою деятельность, согласно данной концепции, фирма должна осуществлять не столько в направлении максимизации прибыли, сколько в улучшении социального положения своих работников, охраны окружающей среды. Даже у относительно небольшой фирмы всегда присутствует несколько различных групп, с которыми она может находиться во временном или постоянном сотрудничестве. Теория заинтересованных лиц утверждает, что менеджеры должны принимать решения с учетом интересов всех заинтересованных сторон в организации [2]. Ученые используют данный термин (ST) для обозначения проводимых в последние годы исследований в области менеджмента, бизнеса, деловой этики, в которых идея заинтересованных лиц играет ключевую роль [3].

Для России всегда была характерна недооценка личных экономических интересов, поэтому использование элементов данной теории с учетом национальных особенностей является чрезвычайно актуальным.

Известные западные экономисты, включая лауреата Нобелевской премии Дж. Стиглица, в своих работах обращают внимание на то, что важнейшим отрицательным фактором, повлиявшим на состояние российской экономики, явилась неадекватная теоретическая концепция фирмы, заключающаяся в представлении о фирме как о полноправной собственности крупных акционеров при слабом влиянии на деятельность остальных заинтересованных лиц [4].

Современные исследователи обращают особое внимание на доверительные отношения менеджеров с заинтересованными лицами – поставщиками, клиентами, сотрудниками, местным населением, а

также менеджерами, выступающими агентами этих групп. «У каждой из этих групп заинтересованных лиц есть право не служить средством для какой-то цели, а, следовательно, должно быть право участия в определении будущих направлений фирмы, в которую они вносят свой вклад» [5].

Исследуя теорию заинтересованных лиц, ученые выделяют ее следующие разновидности:

- онтологическая ST рассматривает фундаментальную природу и назначение корпорации в целях согласования интересов заинтересованных лиц;
- объяснительная ST описывает и объясняет реальное поведение корпораций и менеджеров;
- стратегическая ST нацеливает на позитивные отношения с заинтересованными лицами как условие увеличения прибыли корпорации;
- деонтологическая ST определяет правомерность интересов и прав различных заинтересованных лиц;
- менеджериальная ST способствует реализации стратегических целей, используя теорию менеджмента;
- регуляторная ST фиксирует интересы и права заинтересованных лиц, которые должны защищаться государственным регулированием и др. [6].

Относительно недавно возникшая «просвещенная теория заинтересованных сторон» предложена для измерения и оценки отношений всех заинтересованных сторон. Просвещенная теория заинтересованных сторон добавляет спецификацию, что целевой функцией деятельности фирмы является максимизация долгосрочной стоимости фирмы [7].

Корпоративные противоречия. В современной экономике корпоративные отношения следует рассматривать как процесс взаимодействия экономических интересов заинтересованных сторон. Формирование механизма корпоративных отношений сопровождается противоречивостью экономических интересов, которая кроется в самой сути акционерной собственности.

В основе корпоративных отношений лежит противоречивость, конфликтность, множественность проблем на предприятиях,

вызванных несогласованностью внутрифирменных интересов. Самыми распространенными являются внутрифирменные противоречия между экономическими интересами работодателя и работников; собственников и менеджеров; менеджеров и миноритарных акционеров; значимых миноритариев и мажоритарных акционеров; акционеров и стейкхолдеров и др.

Подобная палитра экономических интересов свидетельствует об их противоречивости, поэтому целесообразно говорить о согласовании и реализации интересов путем активного использования механизмов защиты акционеров, взаимных уступок, поиска компромиссов.

В настоящее время система внутрифирменных интересов уже превратилась в частнособственническую по характеру, но еще не стала созидательной в русле общенациональных целей.

Поэтому приоритетной задачей в данной сфере является рассмотрение корпоративных отношений сквозь призму обеспечения защиты прав собственности, интересов акционеров, других заинтересованных лиц, наличие эффективной системы правоприменения (инфорсмент).

Необходимость регулирования корпоративных отношений находит подтверждение в многочисленных опросах. Так, на основании проведенного исследования 62 % опрошенных компаний полагают, что уровень корпоративного управления требует улучшения; около 50% опрошенных оценивают уровень управления «ниже среднего уровня на рынке», отмечая необходимость совершенствования корпоративных отношений [8].

В условиях разнонаправленности интересов необходимо построение такой системы корпоративных отношений, которая способна включать формы контроля за поведением заинтересованных лиц, снижать угрозы оппозиционного поведения и негативных последствий для корпорации в целом. Данная система позволяет оптимально распределить ресурсы, выгоды участников и затраты, требуемые для их получения, достигнуть эффективного функционирования фирмы.

Необходимым условием конкурентоспособности предприятий является эффективная коллективная работа заинтересованных лиц. Экономическое поведение стейкхолдеров необходимо

рационализировать с позиций отношений собственности и организационной иерархии с целью достижения синергии совместной деятельности. Укрепление сотрудничества заинтересованных лиц соответствует долгосрочным интересам корпорации.

Модели корпоративного управления. Направления разрешения противоречий участников корпоративных отношений кроются в использовании моделей корпоративного управления. Традиционно выделяют англо-американскую и германо-японскую модели корпоративного управления.

Англо-американская модель использовала практику государственного регулирования функционирования рынков капитала в интересах защиты акционеров и хозяйствующих субъектов. Особенностью данной модели является рассеянная акционерная собственность множества акционеров, располагающих мелкими пакетами акций.

Германо-японская модель, применяемая кроме Германии и Японии в Австрии, Голландии, Бельгии и других странах, предусматривает существование двухуровневой системы управления, включающей правление и наблюдательный совет. В последний, для защиты своих интересов входят представители наемного персонала, кредиторов и другие заинтересованные лица. Законодательство же Великобритании в данной области предусматривает, что Совет директоров должен лишь «учитывать» интересы персонала компании. С точки зрения реализации экономических интересов наемного персонала, других заинтересованных лиц германская структура является более предпочтительной. В Великобритании и США подобное представительство основано на схемах участия наемных работников в акционерном капитале компании. Сочетание этих систем, применение схем участия и представительства в наблюдательных советах может быть вполне обоснованно. Применение лучшей практики корпоративного управления необходимо осуществлять с позиции обеспечения справедливого отношения ко всем заинтересованным лицам.

В российской модели корпоративного управления значение участия в капитале, по существу, нивелировано, что способствует закреплению неограниченной власти несменяемых директоров. В этой



связи заслуживает внимания опыт Германии, где в состав наблюдательного совета акционерных компаний могут включаться представители, работающие по найму. Такой состав наблюдательных советов снижает социальную напряженность на предприятии, повышает мотивацию, производительность труда работников. Степень сопричастности работника к собственности, управлению, руководству определяет меру его участия в присвоении результатов деятельности. Таким образом, представители акционеров и работающие по найму способны предотвратить непроизводительное расходование средств со стороны менеджеров, создать условия для соединения труда и капитала. Это соответствует не только принципу экономической эффективности, но и социальной справедливости.

Исследования показывают, что национальные особенности оказывают большое влияние на развитие корпоративных отношений. Кроме того, целесообразно учитывать не только национальные особенности, но и специфику, традиции и обычаи самих корпораций.

Развитие национальной модели корпоративного управления и совершенствование корпоративных отношений при реализации внутрифирменных интересов. Эффективной формой совершенствования корпоративных отношений является повышение эффективности корпоративного контроля. Основным интересом управляющих корпораций, которых концентрация акционерного капитала превращает в мажоритарных акционеров, становится сохранение абсолютной власти и недопущение вмешательства в управление со стороны других заинтересованных лиц, прежде всего акционеров-собственников. Специфическим механизмом внутреннего корпоративного контроля является позиция трудового коллектива. Она совпадает с долгосрочными интересами предприятия, несмотря на то, что порождает дополнительные издержки, связанные с отказом от сокращения персонала и упразднения социальных льгот.

Характерной чертой инсайдерского контроля на российских предприятиях является снижение общей доли собственности инсайдеров в акционерном капитале при одновременном уменьшении доли собственности рядовых работников и увеличении доли собственности высшего менеджмента корпорации. По данным

конъюнктурных опросов промышленных предприятий, проводимых Институтом экономики переходного периода, с 1999 по 2002 гг. доля акций, принадлежащих всем работникам предприятия, снизилась в среднем с 38 до 32 %. Причем, данное снижение было вызвано значительным уменьшением доли собственности рядовых работников – в среднем с 28 до 16 %. Доля собственности менеджмента в акционерном капитале предприятий, напротив, увеличилась в среднем с 9 до 17 %. В 2003 – 2005 гг. доля трудовых коллективов в собственности российских акционерных обществ немного повысилась и составила 18 – 20 %.

Существует тенденция к максимизации формального контроля, в том числе через аффилированные структуры. Потеря собственности работников, неучастие в принятии решений, непосредственно их касающихся, ведет к управленческому произволу, к снижению эффективности и конкурентоспособности производства. При характеристике складывающихся корпоративных отношений, некоторые исследователи отмечают, что во многих средних и крупных корпорациях происходит фактическое отождествление фигур менеджера и контролирующего акционера. Происходит это в результате того, что из наемных работников высшего уровня они превращаются в собственников корпорации.

Сочетание управления со стороны менеджеров и работников и отлаженный контроль позитивно повлияют на совершенствование корпоративных отношений. Многие западные ученые высказываются о позитивном воздействии собственности работников на корпоративные отношения. Наличие собственности приближается к процедурам принятия управленческих решений и может оказывать прямое влияние на результаты работы компании. Кроме того, снижаются возможности для финансовых махинаций.

Таким образом, все заинтересованные лица должны располагать информацией и организационным потенциалом для защиты своих интересов. Сотрудничество заинтересованных лиц необходимо для эффективного функционирования предприятия и совершенствования корпоративных отношений.

В постприватизационном периоде принималось и совершенствовалось законодательство, направленное на

гарантирование большей ответственности и прозрачности компаний. В определенной мере российское законодательство защищает интересы мелких акционеров даже в большей степени, чем законодательство других стран. Однако сохраняется существенное отставание в «эффективности» применения хозяйственного законодательства. В развитых странах совершенствование корпоративных отношений обеспечивают механизм защиты акционеров, налаженная система хозяйственных судов и обеспечение выполнения их решений.

В современных условиях актуальным является формирование и поддержка эффективного собственника, действующего в долгосрочных интересах компании. Реализации интересов участников корпоративных отношений могут способствовать такие меры, как усиление внутренних механизмов контроля над деятельностью компании со стороны акционеров-работников; активизация прямого участия реальных инвесторов в развитии производства; повышение роли и ответственности Совета директоров корпорации; усиление системы контроля, оценки работы, подотчетности менеджмента. Процесс совершенствования корпоративных отношений необходимо рассматривать как фактор, способствующий повышению конкурентоспособности предприятий. В формирующейся национальной модели корпоративного управления важной задачей является повышение благосостояния заинтересованных лиц и всего общества.

#### Литература:

1. Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2006 г.: скромные успехи на фоне всеобщего стремления к IPO / Служба рейтингов корпоративного управления *Standard & Poor's*. – 2006. – 41 с.
2. Freeman R.E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation // *Ethical Theory and Business*. Prentice Hall, 1994. – P. 66 - 76.
3. Jones T., Wicks A., Freeman R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art // *Blackwell Guide to Business Ethics* / Bowie N. (ed.). Oxford: Blackwell, 2002. – P. 19.

4. Стиглиц Дж. *Quis custodiet ipsos custodiet?* Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку // *Экономическая наука современной России*. – 2001. – № 4. – С. 108-135.; Стиглиц Дж. Куда ведут реформы? (К десятилетию начала переходных процессов) // *Вопросы экономики*. – 1999. – № 7. – С. 3.
5. Freeman E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Putnam, 1984. – P. 36.
6. Nirman W., Heath J. Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management. What Can the History of State-run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era? // *Journal of Business Ethics*. – 2004.
7. Jensen M.C. Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function / *The Monitor Group and Harvard Business School*. – 2001.
8. Корпоративное управление и экономический рост в России / И.В. Беликов, Е.Е. Гавриленков, Г.Н. Константинов, Ю.В. Кочетыгова, Т.М. Медведева, А.В. Тимофеев. – М., 2004. – 120 с.

#### LIFE-LONG LEARNING: ОБУЧЕНИЕ ПОСЛЕ ЖИЗНИ?

*М.В. Васильев*

Life Long Learning (LLL) – это современная система взглядов на образовательную практику, которая провозглашает учебную деятельность человека как неотъемлемую и естественную составляющую часть его образа жизни в любом возрасте и охватывающая все формы, типы и уровни образования<sup>2</sup>.

Зародившись более 50 лет назад на Западе, данная концепция получила широкое распространение во всем мире. Не стала исключением и Россия, где важность данного, возможно немного философского, подхода к образованию осознали даже в коридорах Министерства образования и науки, провозгласив обучение в течение всей жизни национальным образовательным приоритетом.

Однако, при более глубоком исследовании данной концепции, осуществляя ее практическое применение, у автора сложилось

<sup>2</sup> Debbie Niwa, STW, SCANS, UN Lifelong Learning, 08.11.2004, <http://www.rense.com/general156/lifelong.htm>

ощущение, что обучение в течение всей жизни понимается участниками данного процесса достаточно одномерно. Одномерность, по мнению автора, заключается в очевидности ответа на вопрос, когда же заканчивается обучение в течение всей жизни? Очевидно ... с окончанием жизни. Однако, как это ни парадоксально, а порой даже дерзко звучит, это не всегда так. Обучение **после жизни** отдельно взятого человека не просто возможно, а существует и существовало на протяжении всей истории российского семейного предпринимательства.

Сейчас, выражение «семейное дело» в России понимают совсем иначе, чем за рубежом. Семейной фирмой на Западе принято считать передающийся из поколения в поколения бизнес. При этом главная мотивация зарубежных предпринимателей – создание семейного дела ради того, чтобы обеспечить финансовое благополучие потомков, к которым это дело должно перейти. В России же семейным называют любой бизнес, организованный родственниками или близкими между собой людьми. А основная мотивация гораздо проще: нам надоедает наблюдать за тем, как наш «гений» бессовестно эксплуатируется на работе: будь-то в государственной структуре или в какой-либо частной компании. Открытие «своего дела» даёт возможность увеличить доходы, и неплохо, конечно, если с течением времени оно превратится в полноценный семейный бизнес в зарубежном его понимании и определении.

Однако так было не всегда. В дореволюционной России становление капитализма происходило по классическим схемам формирования семейных мануфактур и промыслов как главных движущих моторов перехода от феодального уклада к укладу капиталистическому.

Российский семейный бизнес имеет фактически 350-ти летнюю историю. Конечно, семейный бизнес существовал всегда, с первых проявлений предпринимательской деятельности, однако именно в российской истории можно выделить событие, которое положило начало бурному развитию семейных форм малого предпринимательства в России. В 1656 году Петр I издал указ, суть

которого заключалась примерно в следующем: «повелеваю Демидову построить завод на свои деньги».

Так, впервые в истории России, государство показало стратегическую важность становления семейного бизнеса. Деятельность Демидова было бы вполне уместно назвать бизнесом, но будем оставаться в рамках принятой в тот период в России терминологии и поэтому назовем ее «делом». Дело семьи Демидова очень быстро, всего за 40 лет, разрослось с одного небольшого завода до создания всей промышленности Урала того времени. За это время Демидовыми было построено более пяти сталеплавильных заводов.

Но данный пример говорит не только об обширной истории семейного предпринимательства в России. На данном примере хорошо видно и обучение после жизни: Демидов, сам познав азы сталеплавильного дела, послал своего сына Акинфия в Саксонию учиться западным технологическим приемам выплавки металла и именно Акинфий довершил начатое отцом дело по созданию русской сталелитейной промышленности и развитию «династийного», семейного бизнеса в России того времени.

История всех дореволюционных династий похожа друг на друга. Наиболее известна из них династия Морозовых. «Фабриканты Морозовы», «Морозовская мануфактура», «Морозовская стачка» – эти понятия неразрывно связаны в народном сознании с самой знаменитой, пожалуй, династией предпринимателей дореволюционной России. Самым известным ее представителем является Савва Тимофеевич Морозов.

Основателем славной мануфактурно – промышленной семьи считается крепостной крестьянин помещика Рюмина Савва Васильевич Морозов (1770 – 1860 гг.), выкупившийся из крепостной зависимости вместе с сыновьями – Елисеем, Захаром, Абрамом, Иваном и Тимофеем за огромную по тем временам сумму – 17 тысяч рублей ассигнациями. Его внук, сын Елисея Викула (1829 – 1894 гг.) учредил в 1882 г. «Товарищество мануфактуры Викулы Морозова с сыновьями в Никольском» – наиболее прибыльное предприятие во всей тогдашней текстильной промышленности России. Викула часто ездил в Англию, изучал там хлопковое дело и внедрял у себя разные новшества.

Другой сын основателя рода Савы Морозова – Тимофей (1823 – 1889 гг.) с 1850 г. являлся главным распорядителем основного капитала своего отца сначала через фирму «Торговый дом «Савва Морозов с сыновьями», а потом через Товарищество Никольской мануфактуры «Саввы Морозова сын и Ко». Ощущая, что недостаточная компетентность работников родовой компании «тормозит» рост и развитие всего дела, Тимофей учреждал стипендии при Императорском техническом училище для отправки окончивших курс инженеров за границу, а потом брал их на свои предприятия. В результате к 1881 г. на фабриках товарищества уже работали 25,8 тыс. человек, а хлопка перерабатывалось более 250 тыс. пудов.

Сын Тимофея - Савва Тимофеевич Морозов (1862 – 1905 гг.) был не только наиболее известным представителем этого рода, вошедшим в историю как выдающийся меценат, один из создателей Московского художественного театра, но и как квалифицированный инженер-химик. Савва не просто окончил Московский университет, но и учился в Кембридже, став и очень талантливым предпринимателем, с охотой принявшим на себя руководство отцовским бизнесом.

Таким образом, жажда знаний и стремление к обучению являясь отличительной особенностью российских семейных династий, становились родовой чертой и основой конкурентного преимущества всего родового дела способной обеспечивать феноменальный рост и развитие семейных компаний, вне зависимости от их размера и сферы деятельности.

Перефразируя Л.Н.Толстого можно сказать, что разными были истории династий Демидовых, Абрикосовых, Кноп, Красильщиковых, Крестовниковых, Морозовых, Прохоровых и Рябушинских, но конец им всем пришёл один – в 1917 г. жирную точку в их возможной дальнейшей эволюции поставила Революция 1917 г., которая, разумеется, не явилась следствием теоретической модели, изложенной в «Капитале», а стала результатом Первой мировой войны (1914 – 1918 гг.) и той колоссальной цивилизационной нагрузки которой она обернулась для Российской империи, хотя последняя – ещё один парадокс Истории – и находилась в составе победившей в Первой мировой войне коалиции союзников.

Истории династий Морозовых и Демидовых дают нам прекрасные иллюстрации обучения после жизни и ведущей роли отца-основателя семейного бизнеса как творца основ его стратегического управления, и даже к «теории инкарнации»: когда Савва Т.Морозов-старший преобразился в Савву Т.Морозова-младшего, а Демидов старший в сына Акинфия.

Казалось бы, сочетание векового опыта семейного предпринимательства и современных концепций обучения должны и в современной России дать фантастической синергетический эффект, и, как и 300 лет назад одним рывком сделать из российской экономики «толстой трубы» мощнейшую производящую экономику мира. Однако, пока диаметр «трубы» увеличивается, а в промышленности создается только видимость кипучей деятельности.

С начала 1990-х годов в России, казалось, возникли все возможности для развития семейного бизнеса, но, как говорится, то «голова утонет, то хвост – увязнет». На фоне разворачивающейся демографической катастрофы под ударом оказался сам институт семьи в российском обществе. Российские демографы и социологи отмечают, что в настоящее время совокупность функциональных нарушений жизнедеятельности российской семьи приняла такие формы и масштабы, что можно говорить о системной трансформации её как социального института.

С нарушением воспроизводственной функции связано распространение различных видов социальных деформаций, происходит резкое ухудшение взаимоотношений между поколениями и разрыв семейных связей. Слабеют и без того достаточно условные брачные узы, растёт число разводов. Шокирующие формы принимают внутрисемейные отношения, распространяется бытовое насилие в семье, жестокость родителей к детям побуждает последних к бегству из семей; в результате растёт число малолетних бродяг и преступников, алкоголиков, наркоманов и токсикоманов. Экспертные оценки говорят о фактическом коллапсе российской семьи как института воспроизводства населения – где уж в этих условиях говорить о семье как основе бизнеса.

Отечественные специалисты отмечают, что выполнение современной российской семьёй функций социализации и

межпоколенческого воспроизводства базовых ценностей приобрело в целом дисфункциональный характер; по сути, институт семьи воспроизводит в современном российском обществе устойчивые отклоняющиеся внутрисемейные отношения и формы социального поведения.

Кризис института семьи проявляет себя в виде расстройства системных связей и взаимодействий под влиянием внешних дестабилизирующих факторов. Российское общество сегодня устойчиво ориентируется на однодетную семью; согласно обобщённым статистическим данным, 54 % российских семей имеют одного ребёнка, 17 % – двух детей, 9 % – три и более, однако 20 % семейных пар бесплодна и не желает иметь детей. При этом около 30 % рождений приходится на долю внебрачных детей. Все эти факторы не являются той благоприятной социальной средой, в которой может и должен «процветать» семейный бизнес и семейные фирмы.

Вполне возможно, что Россия живёт в собственном параллельном мире, воспринимая зарубежный и собственный управленческий опыт в своеобразном «кривом зеркале», однако здравый смысл подсказывает, что национальные приоритеты и национальные проекты не могут существовать отдельно от самой нации – людей и семей. Для развития в современной России концепции LLL необходима системная государственная поддержка, причем заключаться она должна, в развитии и укреплении института семьи. Такая трехсоставная основа России XXI века: **семья – бизнес – обучение** позволит возродить обучение «после жизни», сделав великими российские семейные предприятия, а значит и всю российскую экономику.

И кто знает, возможно, именно в наши дни в России зародится семейная фирма, которая сможет просуществовать полторы тысячи лет и тем самым побьет мировой рекорд по продолжительности жизни среди семейных компаний...<sup>3</sup>

<sup>3</sup> По настоящий момент в Японии успешно существует семейный бизнес, основанный строителем мостов Kongo Gumi 1400 лет назад. Когда у последнего руководителя компании Masakazu Kongo, который представлял 40-ое поколение этой семьи, спросили, в чем залог долголетия вашего бизнеса, он ответил: «в уникальной особенности нашей семьи (бизнеса) **обучать** менеджеров, способных стать новыми лидерами и продолжить дело». Династия Kongo является самым ярким примером «обучения после жизни», который когда либо существовал на земле.

#### Библиография

1. Hutcheson, James Olan. The End of a 1,400-Year-Old Business. Business Week Online, 00077135, 4/16/2007
2. Алан Кросби. Наследование бизнеса: кто продолжит ваше дело? Москва: Питер, 2004.
3. Бурыйшкін П. А. Москва купеческая. М.: 1954
4. Журнал «Top-Manager» от 01.04.2005; статья «Не оставляйте это детям!»
5. Журнал «Семейный бизнес».

### СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Б.Г. Герасимов*

Мир стоит перед лицом беспрецедентно глобальных проблем - экономических, экологических, социальных и политических. В корпорациях назревают конфликты между максимизацией прибыли акционеров и обеспечением устойчивого роста. Это касается не только работников конкретных организаций, но и всего общества и будущих поколений [1].

Для обеспечения устойчивого экономического роста на долгие годы требуется экологическое, социальное и политическое сотрудничество. Без кардинальных организационных изменений наша глобальная экономическая система вполне может превратиться в болезненную и разваливающуюся. И это несмотря на то, что планета создает, казалось бы, неиссякаемый спрос на развитие и конкурентное преимущество.

Новые условия определяют необходимость в провидцах, лидерах, координаторах, наставниках, носителях инноваций, миротворцах, вынуждая по-новому взглянуть на проблему. Время надзирателей, громовержцев, функционеров, бюрократов, поборников, единоначалия проходит.

Следует отметить, что, несмотря на всеобъемлющий характер менеджмента, существуют его национальные особенности, влияющие на использование отдельных средств и методов. Необходимо

учитывать, что русский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Поэтому, существует мнение, что основная тенденция становления русского менталитета – неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности. Однако дуализм российского менталитета и его динамика позволяют создать систему менеджмента, адекватную российскому менталитету.

Автор работы [2] утверждает, что к настоящему времени в стране достигнут общественный консенсус по поводу того, что государство по определению не может быть эффективным хозяйствующим субъектом. Активное государственное участие в хозяйственной деятельности в России обуславливает негативное отношение населения к государственному аппарату. Повторить петровские или большевистские преобразования с помощью традиционной русской модели управления не удастся. Но и примириться с углубляющимся отставанием страны от мирового уровня наша система управления не может. Высказывается мнение о том, что общественный консенсус по поводу неприятия зависимого положения России в мире и недопустимости превращения ее во второстепенную страну может стать основой новой национальной идеи. Из такого конфликта между амбициями и реальностью возможен только один выход – модернизация национальной модели управления ради сохранения ее базовых характеристик.

Таким образом, наиболее вероятной перспективой русской модели управления является ее дальнейшее развитие. Система изменится в той мере и в том направлении, насколько это необходимо для достижения значимых (по мировым меркам) результатов при условии сохранения в качестве главных управленческих инструментов мобилизации и перераспределения ресурсов, чередования стабильного и нестабильного режимов функционирования экономики страны. Придется ли при этом пожертвовать ключевой ролью государства?

Самыми массовыми формами кластерных единиц являются сегодня предприятия. В стране уже функционируют основные институты рыночной экономики и правового демократического государства. Предприятия сами занимаются производством и

оказанием услуг, финансируют и инвестируют, ввозят и вывозят, строят и реконструируют. Но некоторые управленческие механизмы простаивают, не найдя себе достойного применения в новых условиях.

Рыночные реформы раскрепостили предприятия. Но одновременно произошло снижение качества, комплексности управления; доминирование краткосрочных целей в ущерб развитию. Отсюда торможение воспроизводства процессов на предприятиях; рост социальной напряженности между управляющими, работниками и собственниками; снижение квалификации, распад трудовых коллективов и др. [2].

Глубинные причины неудовлетворительного положения дел не сводятся к наследию прошлого и потому не исчезнут сами собой. На протяжении столетий мотором развития модели управления был завышенный уровень национально и государственных амбиций, Без них система работает вполсилы. Поскольку притязания государства отличаются от целей каждой отдельной кластерной единицы, то переход ключевых управленческих функций с государственного уровня на уровень предприятий автоматически демонтирует мотивационный механизм. Предприятие не может и не должно работать ради величия государства. У него должны быть свои задачи. Следовательно, кластерам необходимо обзавестись своими амбициями. Чем выше будет уровень их притязаний, тем полнее они смогут мобилизовать свои ресурсы, тем значимее будут результаты. Однако традиционный русский менталитет осуждает завышенные групповые или индивидуальные притязания, требует их подчинения общегосударственным и общенародным интересам.

Общественному сознанию предстоит проделать сложную внутреннюю работу, преодолеть устаревшие стереотипы и переселить национально-государственные амбиции на уровень кластеров.

Менеджмент в настоящее время можно условно разделить на три равноправных раздела: теорию, методологию и технологию [2].

**Теория менеджмента** определяется как совокупность понятий, описывающих процессы во внутренней и внешней среде и задающих их как объективную реальность. Знания о менеджменте позволяют специалисту строить эту реальность, находясь в тоже время в этой реальности. Она является искусственной, а поэтому могут быть

описаны лишь принципы, подходы и методы создания этой реальности [3].

Теория менеджмента включает основные концепции управления в социальных и экономических средах, содержание сфер управленческой деятельности, параметры внешней и внутренней среды предприятия, состав функций управления, состав и содержание показателей эффективности управленческой деятельности. Основное направление развития теории менеджмента – формулирование законов целесообразной человеческой деятельности по преобразованию интеллектуальных и материальных ресурсов в продукты, обеспечивающие высокое качество жизни человека.

Ориентация на человеческие ценности вызвана необходимостью становления человека в центре событий, отношений и деятельности. Интеллект, техника, образованность, нравственность человека становятся адекватными растущей сложности мира, в котором ему приходится жить и развитием которого одновременно ему приходится управлять. Революционные изменения в менеджменте есть «очеловечивание» менеджмента, направленное на преодоление экологических, духовных и информационных потрясений и трех асимметрий человеческого разума (интеллектуальной, информационной, технократической).

**Методология менеджмента** занимается процессом использования знаний на практике, а также получением знаний на основе практической деятельности и перенесением их в теорию. В основе знания о методах менеджмента лежат онтологические представления о мышлении и деятельности. Знание, используемое управленцем, имеет три составляющих: онтологическую, т.е. сущностные характеристики; идентифицирующую - специфические характеристики для данного объекта; ситуационную - характеристики, специфические для данного времени. Две последние составляющие требуют исследования идентификации объекта и анализа ситуации.

Частью методологии менеджмента являются исследования, обеспечивающие получение временной и ситуационной (пространственной) составляющих процессов и объектов организации [6]. Методология оснащает мышление управленца средствами построения цепочек знаний, позволяющих синтезировать их из разных

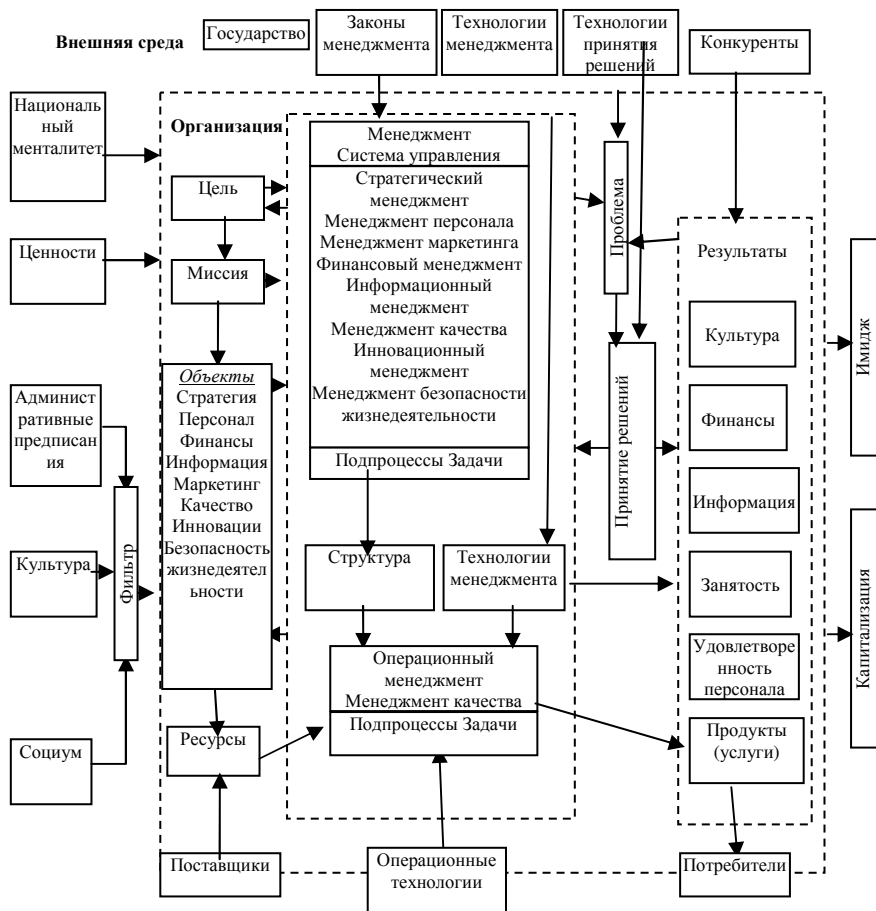
предметных областей, а используя их затем для объяснения наблюдаемых и прогнозируемых феноменов (событий, явлений, процессов) и управления ими [4].

**Технология менеджмента** - это совокупность операций по решению задач, реализуемых в рамках управления процессами (видами менеджмента), также совокупность процедур, способствующих решению задач. В работе [4] описаны несколько групп технологий менеджмента, в т.ч. функций управления, элементов менеджмента, принятия управленческих решений, управленческих ролей, видов управленческой деятельности. В качестве единичных процедур – «строительных кирпичей» – технологий менеджмента предлагается ввести логические, социальные, психологические и технические средства. Такое разделение позволит получить адекватные результаты в процессе управления.

Менеджмент в системе «организация» представлен на рис. 2) [4].

Автор выделил следующие элементы менеджмента: власть, мотивацию, стиль, лидерство, коммуникации, групповую динамику, конфликты, деловую этику, совместную деятельность, социальную ответственность. Эти элементы тесно связаны между собой, влияют на организационную культуру, а также на решение управленческих задач по функциям менеджмента. Собственно менеджмент и является совокупностью представленных выше элементов, которые действуют одновременно или в определенной последовательности. Например, решение задачи «заключение договора на поставку продукции» можно разделить на две стадии:

- составление и оформление договорной документации;
- подписание договора с корректировкой его отдельных положений.



**Рис. 2. Место менеджмента в системе «организация»**

Первая стадия реализуется на основе известных операций делопроизводства и имеет конечное число вариантов. На второй стадии необходимо использовать технологии менеджмента: переговоры, убеждение, экспертную власть, лидерство, а операции по корректировке также типовые.

Особо следует отметить, что необходимо формировать у управленца мышление методологического уровня; требуется освоение основных постулатов российского менеджмента.

речь идет не об «отделочных работах» в отдельных уголках личности, а о строительстве здания заново. Поэтому эклектические построения современных курсов менеджмента, скопированные с западных образцов, не могут быть эффективными для российского образования [4].

Работники ряда организаций отмечают следующие особенности поведенческой модели менеджеров: слишком жесткая критика; невежливый, неуважительный стиль общения; противоречивые, бессодержательные и путанные сообщения; утаивание информации, скрытое принятие решений; отстраненное, высокомерное поведение; недейственная обратная связь; невосприимчивость к новым идеям; приоритет собственных интересов над коллективными; закостенелость, деспотизм, нерешительность и т.д.

Персонал в основном избегает говорить о снижающих моральное состояние коллектива поведенческих особенностях начальников, что объясняется исключительным положением менеджмента. И это несмотря на общественную поддержку демократических ценностей. Свобода слова не закрепила свои позиции в отношениях на работе, так как подвергаться наказанию за свои высказывания остается для сотрудников обычным делом.

Таким образом, эффективность управленческой деятельности в ближайшем будущем невозможно обеспечить без использования доктрины организационной демократии и самоуправления, включающей следующие положения [1]:

- наделение каждого работника правом участия в процессе и принятия решений, имеющих для него значение;
- наделение каждого работника равным правом быть выслушанным с должным уважением;
- выравнивание значения мнения всех сотрудников;
- в достижении поставленной задачи каждый сам себе лидер;
- обеспечение оптимальных результатов на основе всеобщих сотрудничества и кооперации.

Это позволит разработать стройную систему форм и содержания российского менеджмента соответствующего российскому менталитету. Осмысление и освоение широкого спектра средств и методов, а также приобретение понимания где, когда и в каком



сочетании следует их применять. позволит управленцу будущего решать грандиозные задачи, стоящие перед российской экономикой на всех уровнях управления.

Основные тенденции развития современного российского менеджмента можно представить в виде следующих направлений [3]:

использование системного, процессного, функционального, а при необходимости ситуационного подходов в управленческой деятельности;

проблематизация рыночных условий и управленческой деятельности организации;

формирование важнейших постулатов организационной культуры, которые повлияют на результативность работников;

интеграция элементов поведенческого менеджмента для формирования и развития активной профессиональной позиции работников;

генерация, выращивание и введение инновационных идей для повышения эффективности элементов организации;

формирование системы экономической безопасности организации.

Важнейшими элементами российского менеджмента являются формирование новой системы ценностных ориентаций и жизненных установок профессиональной деятельности. В связи с этим появляются новые образцы деятельности управленца, которые необходимо осваивать, в частности, управление инновациями. Технологии менеджмента – хрупкая вещь, они могут потерять эффективность при некачественном исполнении или пропуске каких-либо процедур.

Российская экономика станет конкурентоспособной лишь тогда, когда продавцы будут сражаться за покупателя с не меньшим рвением, чем их деды бросались в бой «за Родину, за Сталина!», когда менеджеры не будут согласны даже на почетное второе место в общенациональном рейтинге предприятий, когда сбытовики станут добывать конкурента демпингом с тем же энтузиазмом, с каким их прадеды раскулачивали ни в чем не повинных односельчан, когда рядовые журналисты даже в отпуске будут с пеной у рта доказывать соседям по пляжу, что их журнал – лучший, а все остальные –

макулатура [2]. Время покажет, способно ли наше общественное сознание на такие метаморфозы.

Предстоит большая работа по созданию российского менеджмента:

**в области теории менеджмента** – введение только объективно необходимых понятий, принципов и законов менеджмента, выделение и описание областей применения единиц управленческой деятельности;

**в области методологии менеджмента** – осмысление форм и содержания основных видов профессиональной управленческой деятельности, описание основных методов и средств управленческой деятельности;

**в области технологии менеджмента** – описание управленческой деятельности в виде взаимосвязанных операций, которая позволяет эффективно решать управленческие задачи и разрешать проблемы.

Литература

1. Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии/ пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.
2. Прохоров А.П. Русская модель управления. – М.: ЗАО Журнал «Эксперт», 2002. – 378 с.
3. Gerasimov B. Dimension of the level of the development of the firm's elements and its management// Problems of measurements in management changes: past, present, future: Fifth & sixth International Conferences on history of management thought and business. – Moscow: MAX Press, 2004. – P. 59-64.
4. Герасимов Б.Н. Основы российского менеджмента: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, МИР, 2008. – 528 с.
5. Российский менеджмент: технологии успеха: учеб. пособие// Б.Н. Герасимов, В.Н. Иванов и др. – М.: Муниципальный мир, 2005. – 400 с.
6. Цлаф В.М. Теория и методология менеджмента: заметки о нашем видении // Методология и технология управления. – Самара: Самар. шк. бизнеса, 1992. – С. 43-60.

## МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ВУЗА

*Н. А. Гончарова*

Образовательная деятельность относится к сфере предоставления услуг достаточно условно, имеет свои особенности и отличия. Тем не менее, опыт применения систем менеджмента качества в образовании показал реальность их использования в этой области, возможность улучшения деятельности образовательного учреждения, достижения более высоких результатов.

В настоящее время российские вузы активно включились в работу по формированию внутривузовских систем качества в соответствии с различными моделями, среди которых модель конкурса Министерства образования РФ «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов», модель международных стандартов Р ИСО 9000:2001, модель Европейской премии по качеству и др. Однако в результате работы по созданию систем менеджмента качества в образовательных учреждениях обнажаются и решаются не только проблемы, связанные с основной деятельностью, но и возникают собственно внедренческие проблемы, которые требуют не менее пристального внимания и поиска путей по их решению.

Одной из таких проблем является неприятие персоналом образовательного учреждения перемен, что влечет за собой их активное сопротивление внедрению даже проверенных практикой стратегических новаций

Эффективное управление ресурсами является одним из условий обеспечения конкурентоспособности вуза в условиях рыночной экономики. Эта задача тесно связана с обеспечением качества в основных сферах деятельности вуза: образовательной, научно-исследовательской, производственной. При этом эффективное управление ресурсами (финансовыми, человеческими, информационными, материально-техническими и др.) и менеджмент качества должны основываться на современной корпоративной информационно-управляющей системе вуза.

Система управления качеством и ресурсами должна быть реализована на основе требований международных стандартов серии

ГОСТ Р ИСО 9000:2001 и, в первую очередь, следующих основополагающих принципов:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководства;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение деятельности;
- принятие решений, основанное на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

В соответствии с принципом процессного подхода по ГОСТ Р ИСО 9000:2001 «желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом». Под процессом понимается «любая деятельность, или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы».

Разработанная модель системного управления университетом основана на процессном подходе. При этом процессы рассматриваются как совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, преобразующей входящие элементы в выходящие. В качестве трех основных видов деятельности университета приняты:

- образовательная;
- научно-исследовательская (включая опытно-конструкторские работы (ОКР));
- производственная.

Каждый из указанных видов деятельности характеризуется спецификой процесса преобразования входов в выходы. Например, наиболее типичная для университета образовательная деятельность предусматривает: «на входе» – контингент для обучения (абитуриенты), «на выходе» – бакалавры, дипломированные специалисты, магистры. (рис.3)

Образовательный процесс ориентирован на приобретение каждым конкретным студентом знаний, умений и навыков, определенных требованиями Государственных образовательных стандартов (ГОСов) по соответствующим направлениям и специальностям. Таким образом, продукция образовательной

деятельности (по ГОСТ Р ИСО 9000:2001) - «продукция – результат процесса»– бакалавры, дипломированные специалисты, магистры с наборами знаний, умений и навыков, определенных требованиями ГОСов по соответствующим направлениям и специальностям.



Рис. 3. Модель системного управления университетом.

Основными процессами жизненного цикла продукции в сфере образовательной деятельности вуза с учетом ГОСТ Р ИСО 9001:2001 являются:

- планирование процессов образовательной деятельности;
- процессы, связанные с потребителями продукции образовательной деятельности;
- разработка учебной и учебно-методической документации;
- закупки ресурсов;
- процесс обучения;
- контроль успеваемости студентов и качества учебного процесса.

Под эффективностью, по ГОСТ Р ИСО 9000:2001, понимается «связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами». Исходя из этого, основной целевой функцией эффективного управления образовательной деятельностью является определение реальной потребности в специалистах и распределение ресурсов, необходимых для осуществления образовательного процесса с учетом конечных требований к качеству (ГОСов), нормативно-правовых и нормативно-технических документов.

Ресурсами вуза в сфере образовательной деятельности выступают:

- профессорско-преподавательский состав (ППС),
- учебно-вспомогательный персонал (УВП),
- материально-технические (лабораторный и аудиторный фонды, оборудование, техника, приборы, канцтовары, бумага и т.д.),
- финансовые,
- интеллектуальные (учебно-методическое обеспечение),
- информационные.

Результат образовательной деятельности и используемые для его достижения ресурсы напрямую зависят от применяемых в процессе обучения технологий обучения.

В основе модели эффективного управления ресурсами лежит процессная модель обучения на операционном уровне с временной привязкой ресурсов в соответствии с технологиями обучения, определенными в учебно-методической документации, и расписанием занятий.

Данная постановка задачи управления процессами жизненного цикла в сфере образовательной деятельности позволит комплексно оценивать эффективность технологий традиционного и открытого образования и системно использовать эти технологии в учебном процессе.

Необходимость гарантирования качества и снижения себестоимости процессов жизненного цикла образовательной деятельности ставит задачу стандартизации процессов, продукции и ресурсов в сфере образовательной деятельности.

Информационной базой эффективного управления ресурсами является корпоративная информационно-управляющая система (КИУС) университета, которая содержит нормативные, плановые и фактические данные, относящиеся к процессам жизненного цикла и к используемым для их реализации ресурсам. Разработка, внедрение и использование КИУС при управлении университетом является необходимым условием соблюдения седьмого принципа менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9000:2001 – принятие решений, основанных на фактах.

Использование типовых, представленных на рынке корпоративных информационных систем как готовых решений невозможно в силу специфики вуза как объекта управления. Разработка системы с использованием универсальных языков и сред программирования чрезвычайно сложна и трудоемка. Рациональным видится использование предметно-ориентированной среды разработки и доработка открытых стандартных компонентов под специфику вуза (например, справочников сотрудников, подразделений и т.д.).

Для эффективного управления ресурсами вуза приоритетное значение имеет решение следующих задач:

- Создание комплекса функциональных и информационных моделей процессов основных и вспомогательных видов деятельности вуза с учетом принципов системного управления;
- Создание и внедрение системы менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 9001:2001; Разработка и внедрение в вузе современной корпоративной информационно-управляющей системы, интегрированной с ИАИС.

#### Библиографический список

1. Васильев В.Н. Модели управления вузом на основе информационных технологий. Петрозаводск, 2000.
2. ГОСТ Р ИСО 9000:2001: Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
3. ГОСТ Р ИСО 9001:2001: Системы менеджмента качества. Требования.
4. ГОСТ Р ИСО 9004:2001: Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

5. Васильев В.Н., Рузанова Н.С., Костюкевич С.Х., Попова И.А., Райкова И.С., Соснина Е.В., Штивельман Я.Е. Основные бизнес-процессы в типовой интегрированной информационно-аналитической системе управления вузом // Индустрия образования: Вып. 1. М., 2001.

6. Коротков Э.М., Управление качеством образования. Москва. Академический Проект, 2007

## ГОСУДАРСТВО И НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

*А.А. Грачев*

Характерной чертой современного развития мировой экономики является переход ведущих стран к ее формированию преимущественно на генерации, распространении и использовании знаний.

Актуальность перехода российской экономики на инновационный путь развития, базирующийся на использовании новых научно-технических результатов, в настоящее время ни у кого сомнений не вызывает.

К сожалению, место России в мировых инновационных процессах пока неадекватно имеющемуся в стране интеллектуальному и образовательному потенциалу, а дальнейшая консервация сложившейся ситуации чревата потерей перспектив роста национальной конкурентоспособности на мировых рынках наукоемкой и высокотехнологичной продукции и необратимым отставанием от ведущих мировых держав в ее производстве.

Существующие модели управления инновационной деятельностью в России не имеют системного характера и недостаточно учитывают специфики инновационной деятельности, а государственная поддержка ее развития пока направлена лишь на выполнение отдельных «точечных» мероприятий.

Создание системы управления инновационной деятельностью, обеспечивающей сбалансированное, устойчивое развитие сектора исследований и разработок и его продуктивное взаимодействие с отечественным производственным сектором, требуют более глубокого осознания и учета особенностей инновационной

деятельности и путей развития инновационного бизнеса в России на этапе перехода к рынку.

Инновационная деятельность характеризуется высокой неопределенностью и отсутствием достаточных гарантий достижения конечных результатов (что делает ее весьма рискованной), длительностью цикла (от возникновения идеи до ее коммерциализации проходит минимум 2-3 года), в российских условиях разорванностью связей между ключевыми исполнителями в цепочке создания, серийного производства и коммерциализации инновационной продукции и технологий (основная часть инновационных разработок сосредоточена в малых и средних инновационно-активных предприятиях, не имеющих возможности выводить из оборота значительных средств для финансирования своих инновационных проектов, особенно на этапе выхода на серийное производство, и не имеющих залоговой базы для получения кредитов банка, а крупные предприятия, способные обеспечить серийное производство инновационной продукции, не идут на риски освоения новой не апробированной рынком продукции). Без внешних финансовых вложений инновационная деятельность предприятия обречена быть, в лучшем случае вялотекущей.

Рисковый характер инновационной деятельности вызвал необходимость подготовки значительно более объемного материала для обоснований перед инвестором перспективности и надежности инновационного проекта (научной новизны создаваемой продукции и технологий, конкурентоспособности продукции на рынке, ее патентной защищенности и др.). Поэтому не случайно, что частные инвесторы достаточно осторожны и пока практически не заинтересованы во вложении средств в инновационный бизнес.

В отличие от таких инновационно-активных стран, как Китай, Япония, сформированные в России модели государственной поддержки развития инновационной деятельности как на федеральном, так и на региональном уровнях пока не создали стартовых условий для «прорыва» в развитии экономики страны по инновационному вектору.

Сегодняшняя российская модель управления развитием инновационной деятельности на федеральном уровне в кратком изложении характеризуется следующими показателями:

- разработан ряд федеральных целевых программ (в том числе программа «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 - 2012 годы»);
- разработан перечень критических технологий федерального значения для отбора проектов государственной значимости, участвующих в конкурсах ФЦП;
- создан ряд фондов, обеспечивающих финансовую поддержку научно-технической деятельности в России (РФФИ, РФТР, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др.);
- создан федеральный венчурный фонд;
- создан ряд корпораций по поддержке развития наиболее значимых направлений науки и техники;
- регулярно проводятся конференции, выставки и круглые столы, на которых представляется возможность обмена информацией о научно-технических достижениях участников, о формировании и деятельности в регионах инфраструктур поддержки развития инновационной деятельности (технопарков, инновационно-технологических центров, ассоциаций, центров трансфера технологий, бизнес-инкубаторов), возможность организации связей между участниками инновационного бизнеса и обмена мнениями с представителями государства;
- вместе с тем, до сих пор нет законодательной базы формирования национальной системной модели развития инновационной деятельности;
- отсутствуют унифицированные стандарты требований и форм документов по заявкам, представляемым на федеральные конкурсы инновационных проектов, что усложняет составление предприятиями заявок и создает условия для их исключения из участия в конкурсе по формальным признакам;

- отсутствует действенная система налогового стимулирования инновационного бизнеса: существующая модель налогообложения после ввода в действие федерального закона 19 июля 2007 года №195-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части формирования благоприятных условий для финансирования инновационной деятельности» из-за нечеткости формулировок понятий лишь увеличила налоговую неразбериху и создала основу для возникновения конфликтных ситуаций между предприятиями и фискальными органами (из-за отсутствия четких документально удостоверяемых признаков отнесения деятельности к инновационной стали возникать проблемы с определением правомочности применения этих льгот при ее финансировании как со стороны предприятий, так и со стороны фискальных органов. Нечеткость трактовки понятия инновационной деятельности, с одной стороны, усложняет возможность использования льгот, а с другой - создает почву для злоупотреблений).

На региональном уровне чаще всего применяется следующая база для управления развитием инновационного бизнеса:

- практически во всех регионах приняты законодательные акты, обеспечивающие правовую поддержку развития инновационной деятельности;
- приняты региональные программы развития инновационной деятельности;
- при поддержке региональных властей сформирована в той или иной степени развитая инфраструктура поддержки инновационной деятельности (создана сеть технопарков, бизнес-инкубаторов, ИТЦ, ЦТТ, консалтинговых служб, служб патентования и сертификации и др.);
- в рамках финансовых возможностей региональных программ развития инновационной деятельности периодически проводятся региональные конкурсы инновационных проектов;
- организуются региональные выставки, семинары, конференции, круглые столы.

В ряде регионов сформированы региональные венчурные фонды.

Вместе с тем, несбалансированность, разрозненность, а порой и недоработанность элементов системы управления не позволяют считать, что в стране создана близкая к завершению и системно управляемая базовая модель развития инновационного бизнеса.

Так, например, участие региональных инновационных проектов в конкурсах ФЦП, проводимых Агентством по науке и новациям РФ, как правило, остается безрезультатным. Сформированная система отбора проектов абсолютно не прозрачна. Формально решения по проектам принимаются засекреченными рабочими экспертными группами, а ответственность за объективность конкурсных решений никто не несет. Это создает почву для злоупотреблений и в отборе проектов в основном срабатывают законы лоббирования.

На региональных конкурсах инновационных проектов из-за скудности выделяемых финансовых средств в основном рассматриваются проекты, близкие к завершению. Ради отчетности о количестве охваченных конкурсом проектов, выделяемые на нужды финансирования инноваций в регионах суммы зачастую расплываются по многим темам и проектам, так что ими могут воспользоваться лишь проекты, доведенные до финальной стадии реализации. При дефиците финансовых возможностей малых инновационных предприятий проектов с высокой готовностью, как правило, нет и не должно быть. При вышеуказанном подходе к финансированию инновационного бизнеса, значительная часть перспективных проектов малых предприятий по-прежнему остается нереализованной, а проекты из сферы «мелкотемья» нередко становятся победителями конкурсов. Для научных предприятий, имеющих проекты, находящиеся на начальном этапе разработки, такая система финансовой поддержки ничего не дает.

По-прежнему высока в регионах зависимость развития инновационного бизнеса от различного рода разрешительных барьеров.

В результате ликвидации в период реформирования российской экономики многих крупных отраслевых предприятий была уничтожена база, на которой могла бы серийно производиться инновационная продукция, разработанная малыми и средними

инновационными предприятиями. В результате потребность в финансировании инновационного проекта возросла в десятки и сотни раз, так как стала требовать капитальных вложений в создание собственной производственной базы для организации серийного производства инновационной продукции.

На фоне возрастного разрыва поколений в сфере инновационного бизнеса все более ощутимым становится дефицит квалифицированных специалистов, который при сегодняшней подготовке кадров в системе российского образования практически не восполняется.

В этих условиях бизнес-сообществу производителей инновационной продукции приходится создавать собственные локальные модели управления поддержки инновационной деятельности (а скорее «выживания») путем объединения усилий и средств:

- в создаваемых ими ассоциациях, консорциумах;
- в организации различного рода центров коллективного пользования технологическим оборудованием и производственными площадями;
- в создании собственных корпоративных структур подготовки и переподготовки кадров;
- в совместной защите от произвола контролирующих структур.

Созданные в стране модели управления развитием инновационной деятельности пока создают отдельные «островки» роста «инновационного потенциала» страны, но условий для кардинального поворота к инновационному развитию экономики пока нет. Все это требует создания единой системной модели управления инновационным бизнесом на базе использования новейших достижений и накопленного в регионах опыта. При этом нельзя не отметить, что российская экономика находится на начальном этапе решения реализации задач и организации мероприятий в этой сфере, а поиск путей решения проблем развития инновационной деятельности в настоящее время является предметом исследований многих ученых и специалистов.

## **ИСТОРИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-НАЛОГОВЫХ АЛЬТЕРНАТИВ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ И НЕОБХОДИМОСТЬ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

*М.Я. Ершова, А.В. Кобкова*

Развитие управленческой мысли в области налогообложения имеет решающее значение не только для отдельной фирмы, но экономики в целом. Цель настоящего исследования – исторический анализ и оценка налоговой системы России с позиций формирования институционально-налоговых альтернатив для малого бизнеса.

В условиях рыночной экономики индивид имеет право выбора вида институционального соглашения – быть единоличным предпринимателем или участвовать в коллективном бизнесе, принимающем форму партнерства, кооператива или корпорации. *Оказывает ли налоговая среда воздействие на такой выбор?*

В мировой практике правовая форма предпринимательства и система налогообложения, как правило, взаимосвязаны между собой. Например, партнерства и единоличные предприятия в США как субъекты налогообложения не регистрируются, их хозяева платят подоходный налог; кооперативы и S-корпорации также имеют льготное налогообложение. Применяя к данной ситуации подход НИЭТ, определим *институционально-налоговые альтернативы (ИНА) как возможность выбора субъектом хозяйствования организационно-правовой формы бизнеса и соответствующего режима налогообложения.*

Развитие и распространение ИНА обусловлено, с одной стороны, неравенством правовых форм бизнеса по способам привлечения капитала и степени личной ответственности (рискам) его учредителей, а с другой, -целесообразностью использования более затратных и рискованных форм предпринимательства в тех сферах экономики, где объективно требуется совмещение самоуправления и личного трудового участия соучредителей (кооперативы, партнерства). Упрощенное и/или льготное налогообложение компенсирует повышенную ответственность учредителей и более высокие удельные транзакционные издержки (ТАИ), обусловленные формой бизнеса, создавая стимулы для единоличного и малого коллективного предпринимательства.

В России реализуется принцип равенства в налогообложении коммерческих организаций, а по специальным режимам с 2003 г. – равенство юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (далее – юрлица и ИП). По указанным выше причинам формальное равенство не означает справедливости. Поэтому в России товарищества регистрируются крайне редко, а кооперативы создаются в сельском хозяйстве, где особые льготы. Тем не менее, кооперативная форма более приемлема для научно-исследовательских, инновационно-внедренческих и иных творческих коллективов, чем хозяйственное общество, а товарищество больше подходит для семейного бизнеса.

В сфере малого бизнеса учредители юрлиц выбирали и сейчас предпочитают такую форму как ООО. Для микробизнеса их реальной альтернативой являлись ИП, особенно когда оно освобождалось от НДС, имевшего ставку 28 %. Даже после отмены такой льготы форма ИП была привлекательной из-за более низкой ставки подоходного налога, чем налога на прибыль, что компенсировало повышенные риски ИП, обусловленные его полной ответственностью.

Период 1992 -1995 гг. можно назвать предисторией ИНА в современной России, история начинается с 1996 г. после принятия 29 декабря 1995 г. закона «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» № 222-ФЗ.

Упрощенная система (далее – УС) предназначалась для микропредприятий с численностью занятых не более 15 человек и оборотом не более 100 000 МРОТ и заменяла налог на прибыль, НДС, налог с продаж, на имущество, налог на пользователей автодорог и др. УС для организаций имела два варианта: налог на выручку по ставке 10 % или на совокупный доход по ставке 30 %, при этом в любом случае необходимо было оплатить стоимость патента; а для ИП – один вариант, заключающийся в замене подоходного налога уплатой стоимости патента, отчисления во внебюджетные фонды также определялись стоимостью патента. ИП обязан был платить налог с продаж по ставке 4 %, если расчеты осуществлялись наличными и если был соответствующий закон субъекта РФ.

Упрощенная система образца 1996-2002 гг. характерна сильным влиянием на ее параметры субъектов РФ, которые выбирали вариант базы обложения, устанавливали без всяких ограничений стоимость патентов, распределяли налог между бюджетами субъекта РФ и муниципального образования. Выбор варианта УС не субъектом малого предпринимательства, а субъектом РФ не только сужал ИНА, но и затруднял переход на УС. Многие регионы предпочли в качестве базы выручку, что оказалось неприемлемым для материалоемких и трудоемких предприятий, тем более что на высоком уровне (38,8 %) сохранялись отчисления во внебюджетные фонды. Новосибирская область (НСО) до 2002 г. для затратных отраслей объектом обложения определяла совокупный доход, для иных – выручку, но затем установила единый объект по выручке. Кроме того, по НСО с 2002 г. резко увеличилась стоимость патента: для организации: с нуля до 300 – 1000 МРОТ в зависимости от вида деятельности, в сельском хозяйстве – 50 МРОТ; для ИП стоимость патентов также возросла, например, в торговле с 200 до 1200 МРОТ. Благодаря федеральным изменениям в законодательстве с 2001 г. отчисления во внебюджетные фонды ИП справедливо перестали зависеть от стоимости патента, но оставались тяжелыми: 35,6 % от ФОТ работников и 22,8 % с выручки, умноженной на 0,1, - на страхование самого ИП.

По налоговой нагрузке упрощенную систему 1996-2002 гг. нельзя назвать льготной, так как многое определялось дальновидностью субъекта РФ. Более того, общепринятая система налогообложения давала малым организациям льготу по налогу на прибыль и возможность ускоренной амортизации, что также позволяло сократить данный налог, в то время как при определении совокупного дохода по УС в затраты не включался износ основного капитала и нематериальных активов.

Достоинства упрощенной системы тех лет – добровольность перехода и упрощение учета и отчетности. Для малого бизнеса действительно появились ИНА, при этом преимущества по величине налоговой нагрузке какой-либо из альтернатив невозможно было определить априори без изучения региональных особенностей и специфики предприятия. Создавались реальные различия не только между общей и упрощенной системами, но и между правовыми



формами – юрлицом и ИП. К сожалению, вопреки нашему подходу, ИП имели преимущества по налоговой нагрузке далеко не во всех регионах и видах деятельности.

В связи с принятием 31 июля 1998 г. закона «О едином налоге на вмененный доход» № 148-ФЗ возможность выбора варианта налогообложения для субъектов, занимающихся видами деятельности, которые попадали под ЕНВД, прекратилась. ЕНВД является обязательным налогом, им облагаются факторы производства определенного размера независимо от того, кому они принадлежат: юрлицу или ИП, малому или среднему бизнесу. Значительную роль в регулировании ЕНВД имели субъекты РФ, которые устанавливали базовую доходность и корректирующие коэффициенты. С 2002 г. федеральным законом плательщиков ЕНВД обязали уплачивать единый социальный налог (ЕСН) в размере 38,8% от ФОТ работников соответствующего вида деятельности, компенсировав такое увеличение налоговой нагрузки снижением ставки налога с 20 до 15 %. В ответ некоторые региональные власти поспешили увеличить базовую доходность, чем вызвали протесты предпринимателей.

Отрицательное воздействие ЕНВД на конкурентную среду и малое предпринимательство заключается в его фиксированной величине, прямо пропорциональной размеру факторов производства, имеющих эффект масштаба. Например, на площади в 50 кв.м оборот торговли может быть больше, чем на 10 кв.м, и не в 5, а в 15 раз. Если базовую доходность на 1 кв.м устанавливать исходя из выручки, получаемой на 10 квадратах, то ЕНВД будет приемлем для их владельца и общества, но для обладателя значительно большей площади ЕНВД даст сверхприбыль и недополучение налога обществом. Избыток прибыли может использоваться для недобросовестной конкуренции, захвата микроконкурентов, подкуп чиновников и т.д. Ориентация базовой доходности на выручку с 50 кв.м приведет к разорению предприятия с меньшей площадью. Общество получит выгоду в краткосрочном периоде, но в дальнейшем проиграет от монополизма в конкретном микрорайоне. ЕНВД выгоден бизнесу более крупному, чем малому. Имея множество точек, попадающих под ЕНВД, солидный предприниматель выигрывает на масштабе, получает экономию на издержках, увеличивает обороты и в

результате уменьшает налоговую нагрузку. Те налогоплательщики ЕНВД, которые владеют факторами производства по размерам, близким к пределу, установленному законом, могут увеличить фактор (например, увеличить площадь торгового зала с предельных 70 до 72 кв.м за счет кладовки) и выйти из-под ЕНВД на упрощенную или общую систему налогов. Для них область ИНА более широкая, чем для микропредприятий, владеющих небольшими в сравнении с предельной величиной факторами, попадающими под ЕНВД. Точнее, такие микропредприятия, занимающиеся определенными видами деятельности, обречены на ЕНВД, у них нет выбора – ИНА для них отсутствуют.

Новый этап в развитии ИНА начинается с 1 января 2003 г., когда стала действовать гл. 26 Налогового кодекса о специальных режимах налогообложения. Существенные изменения заключаются в следующем.

Упрощенная система налогообложения (далее – УСН) распространялась на более широкий круг предпринимателей за счет увеличения предельной численности занятых до 100 человек и снятия ограничений, связанных с обязательным соответствием структуре учредителей организации, установленной требованиями закона «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ.

Введены новые ограничения: в составе учредителей доля других юрлиц не должна превышать 25 %; остаточная стоимость основных средств не может быть более 100 млн рублей, а доход от реализации по итогам 9 месяцев года, в котором осуществляется переход, - не более 11 млн руб (без учета НДС).

Уточнены объекты обложения и снижены ставки: 6 %, если объект – доход, 15 % - доход за минусом расходов; значительно расширен перечень расходов, отменены патенты. Следует отметить важнейшее достоинство УСН: возможность выбора объекта обложения самим хозяйствующим субъектом, что означает расширение возможностей ИНА. Этому также способствовало сокращение с 21 до 14 видов деятельности, облагаемых ЕНВД. Новый вариант УСН практически идентичен как для юрлица, так и для ИП. Несправедливость такого подхода обосновывалась нами выше, что

подтверждается практикой. Предприниматели добились введения с 1 января 2006 г. патентного варианта по УСН, выбираемого ими добровольно. В результате ИП имеют возможность выбора из трех вариантов УСН, но это формально. Реально равенство по налоговой нагрузке таких форм как ООО и ИП бессмысленно – выбор всегда будет за ООО. Аналогичный вывод относится и к режиму ЕНВД.

С 2003 г. введено некое равенство УСН и ЕНВД по перечню заменяемых ими налогов: на прибыль; на имущество; ЕСН, кроме страховых взносов на обязательное пенсионное страхование; НДС (за исключением импорта). Такой подход упрощает сравнение ИНА по налоговой нагрузке и, следовательно, позволяет более обосновано осуществлять корректировку их параметров. Для субъектов УСН и ЕНВД введена заинтересованность в отчислениях на обязательное пенсионное страхование и оплату временной нетрудоспособности посредством уменьшения на их величину суммы единого налога, но не более 50 % от его размера.

В настоящее время роль субъекта РФ, за исключением городов Москвы и Санкт-Петербурга, в установлении стоимости патента и параметров ЕНВД элиминирована. На наш взгляд, усиление федерального регулирования положительно скажется на формировании единого предпринимательского климата в России, а предоставление полномочий муниципальным образованиям и указанным выше городам по корректировке базовой доходности ЕНВД путем ее умножения на  $K_2$ , меняющимся в пределах от 0,005 до 1, и определению стоимости патентов для ИП по УСН позволит более адекватно учитывать местные особенности по сравнению с тем, как это делали субъекты федерации.

Завершая анализ истории, отметим что современная УСН является льготной по налоговой нагрузке, что нельзя априори утверждать относительно ЕНВД. Но должна ли УСН быть таковой не для микропредприятий? С ее помощью более крупные фирмы оптимизируют налоговые отчисления, получая сверхприбыль не за счет инноваций, а посредством приспособления к институционально-налоговой среде.

Чему учит история? Научный подход и, в частности методология НИЭТ, еще не охватили умы создателей ИНА для

российского малого бизнеса. Поэтому в исторической линейке ИНА наблюдается хаос, латание дыр, движение вперед-назад, и создается впечатление, что льготы для малого лоббирует средний, если не более крупный, бизнес.

К институционально-налоговым альтернативам должны предъявляться в составе других следующие требования:

предоставление льготы по налоговой нагрузке таким формам бизнеса как товарищества, кооперативы, индивидуальное предпринимательство во всех налоговых режимах: общем, упрощенном и вмененном;

льготы по налоговой нагрузке предоставлять только в том случае, если учредители организации (ИП) не являются учредителями другой организации;

льготирование по налоговому администрированию осуществлять в пределах количественных показателей, например, как в современной УСН;

базовую доходность по ЕНВД сделать прогрессивной в зависимости от размера фактора производства, имеющего эффект масштаба, или оставить ЕНВД только для мельчайших факторов;

любые налоги в форме постоянных затрат (патенты, ЕНВД, земельный налог и др.) должны регулироваться федеральным законом, определяющим верхний предел корректирующего коэффициента, устанавливаемого органами власти муниципального образования. Если для вмененного дохода это уже соблюдается, то с кадастровой стоимостью земли важно навести порядок, иначе земельный налог разорит не только малые фирмы.

Для оценки макродинамики и регионального сравнения ИНА малого бизнеса авторы предлагают рассчитывать показатель (коэффициент), значение которого зависит от соотношения роста налоговых платежей и произведенной продукции (оборота с 2005 г.). По УСН величина такого коэффициента, превышающая единицу, свидетельствует о росте значимости данного режима, расширении круга его плательщиков за счет их перехода с других режимов, в том числе и тех, которые не являются малыми по закону № 88-ФЗ. Наоборот, при коэффициенте, меньшем единицы, роль УСН уменьшается за счет того, что новые субъекты выбирают общую

налоговую систему или расширяется действие ЕНВД. В отношении ЕНВД аналогичный показатель, величина которого больше единицы, сигнализирует о расширении перечня видов деятельности и круга плательщиков, в том числе и за счет увеличения предельных значений факторов производства, подвергаемых вмененному обложению. Кроме того, это может быть результатом повышения базовой доходности, корректирующего коэффициента и ставки налога. В целом такая ситуация демонстрирует растущую значимость ЕНВД. В противоположном случае предлагаемый коэффициент свидетельствует о сворачивании ЕНВД за счет обратного движения указанных выше параметров, а также из-за прекращения деятельности плательщиков ЕНВД в результате необоснованного абсолютного или относительного завышения вмененного дохода.

Предлагаемый подход имеет обоснование, а полученные показатели подтвердили ухудшение состояния УСН в 2002 г. ( $K=0,98$ ) и рост ее значимости в дальнейшем (2003 – 1,5; 2004 – 1,2; 2006 – 1,15). Положение с ЕНВД было неудовлетворительным (2002 – 0,96; 2003 – 0,44), затем стало исправляться (2004 – 1,28; 2006 – 1,0). Показатели приведены по России, их абсолютное значение характеризует интенсивность процесса. Методика применялась для Новосибирской области и сопоставлялась с изменениями в законодательствах всех уровней власти. Результаты подтвердились.

## ДЕЛОВАЯ ЭТИКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ: К ПОСТАНОВКЕ ВОПРОСА

*А.Д. Кузьмичев*

Адам Смит в «Богатстве народов», с этим выдающимся английским экономистом конца XVIII столетия и его трудами знакомятся студенты во всех странах мира, расположил ряд стран по уровню их экономической эффективности. Голландия заняла первое место. Второе досталось Англии, третье — североамериканским колониям (тринадцать колоний и Канада)<sup>4</sup>.

Те же проблемы мирового лидерства, даже в исторической ретроспективе, ставятся современными исследователями. Так, в попытке ответить на них Джексон Грейсон младший и Карла О'Делл в работе «Американский менеджмент на пороге XXI века» совершенно справедливо пишут о том, что история полна примеров расцвета и разорения городов и стран. Шумерское царство, Вавилон, Ассирийское царство, Египет, Персия, Финикия, Карфаген, Афины, Рим, Китай, Индия, Венеция, Испания, Антверпен, Португалия, Амстердам, Нидерланды, Франция - все эти субъекты экономической активности обладали в свое время огромным могуществом и богатством, а затем по различным причинам теряли завоеванные позиции. Последний пример расцвета и упадка — Британская империя. «Мы уверены в том, - пишут американские авторы, - что изучение экономической истории различных стран может быть полезно для выработки мер по возрождению конкурентоспособности американской экономики. Во-первых, анализ экономической истории различных стран должен помочь преодолеть иллюзии о неуязвимости США, а также заблуждение относительно того, что США всегда будут устанавливать правила развития мировой экономики. Во-вторых, американцы могут извлечь из этого опыта полезные «уроки» для выработки стратегии,

---

<sup>4</sup> Голландия, напротив, в сравнении с размерами своей территории и численностью населения, является более богатой страной, чем Англия. Ее правительство занимает деньги из двух процентов, а частные лица, пользующиеся прочным кредитом, из трех процентов. Заработная плата, как говорят, в Голландии выше, чем в Англии, и голландцы, как хорошо известно, торгуют с меньшей прибылью, чем какой бы то ни было народ в Европе. – См. подробнее: Адам Смит, Исследование о природе и причинах богатства народов, т. I, стр. 83;

направленной на сохранение лидерства. Экономика, как показывает история, является одной из наиболее могущественных сил, создающих любую цивилизацию. Поэтому развал экономики приводит к падению государства. В-третьих, экономическая история и анализ опыта других стран могут помочь американцам избежать близорукой ориентации на использование опыта одних лишь западных стран. Следующее столетие будет, - по-видимому, «веком тихоокеанских стран». Поэтому необходимо понять историю цивилизаций стран Азии, которые существовали за тысячи лет до образования США»<sup>5</sup>.

На наш взгляд, история цивилизаций Востока пока еще не стала предметом пристального научного анализа. И на многие вопросы, поставленные исследователями в первой половине XX век, ответов так и не получено. Например, Р.М. Абрамс отмечает, что программа Гарвардской школы бизнеса по изучению истории предпринимательства, первая подобного рода в США, предусматривала среди прочего, выяснения причин того, почему, во-первых, некоторые индустриальные страны (например, Англия и США) добились быстрого индустриального роста, тогда как другие страны, казалось бы, со сходными возможностями не смогли достичь этого; во-вторых, почему за столько лет, истекших со времени биржевого краха 1929 г., основные капиталистические страны оказались неспособными к новому экономическому росту<sup>6</sup>.

В этой связи подчеркнем, что страны Востока, наоборот, активно выстраивают новые экономические модели. Так, например, Владимир Попов считает, что китайская, «точнее, восточноазиатская модель развития обладает неотразимой привлекательностью для всех развивающихся стран, ибо только она обеспечила беспрецедентный, не имеющий аналогов в мировой экономической истории рост. Китаю (а раньше - другим странам Восточной Азии, основанным на китайской культуре, - Японии, Корею, Тайваню, странам ЮВА) удалось в послевоенный период поднять темпы роста до 7-10 % и поддерживать эти темпы роста в течение нескольких десятилетий. В итоге Восточная Азия во второй половине XX века стала, по сути,

<sup>5</sup> Грейсон Дж., мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991. С. 97.

<sup>6</sup> Абрамс Р.М. К вопросу об изучении истории индустриализации // Экономическая история. М., 1992. С. 72.

единственным крупным регионом, которому удалось сократить разрыв в уровнях экономического развития с Западом. Ни Латинской Америке, ни Ближнему Востоку, ни Южной Азии, ни Африке, ни бывшему СССР и Восточной Европе сделать этого не удалось»<sup>7</sup>.

Если попытаться «заглянуть» внутрь этой модели, то оказывается, что весь хозяйственный уклад Востока иной, чем на Западе. Так, по мнению другого исследователя Китая, Владимира Малявина, «... базовая категория китайского мировосприятия – это не индивид, а некая жизненная общность, которая имеет иерархическую природу. В ней индивидуальное «я» подчинено некоему высшему, коллективному единству и этим оправдывается»<sup>8</sup>. Малявин подчеркивает, что только в Китае жизнь с древности трактовали в отношении взаимоотношения заемщика и кредитора: считалось, что при рождении человек как бы получал из «небесной сокровищницы» некий кредит в виде определенного запаса жизненной энергии, и человек умирал, когда этот кредит был потрачен целиком. Бумажные деньги тоже впервые появились у китайцев: их сжигали в дар умершим предкам, которые тоже нуждались в деньгах для поддержания своего призрачного существования в загробном мире<sup>9</sup>. Говоря о современном Китае, исследователь пишет, что на практике китайцы в вопросе доверия часто пользуются одним простым приемом. Вся сеть их знакомств составляет круг лиц, которые заслуживают только «малого доверия». В рамках того же круга со временем образуется узкий круг близких друзей, которые пользуются «большим доверием». В китайском языке есть даже специальное понятие для такого близкого друга, которое означает буквально: «знающий тебя так, как ты сам себя знаешь». Заметим, что в политической и деловой жизни Китая предательство своего патрона – явление сравнительно редкое<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Китай. Что следует знать о новой сверхдержаве/ Ф. Бергстен, Б. Гилл, Н. Ларди, Д. Митчелл. – М., Институт комплексных стратегических исследований, 2007, С. 23. Отметим, что самим В. Поповым написана блестящая работа, посвященная экономике Китая - Три капли воды: Заметки не Китаиста о Китае. – М., Дело, 2002. – , где автор пишет: На мой взгляд...Восточная Азия догонит Запад гораздо раньше, чем Россия, а потом, может быть, и перегонит, так что мир скоро сильно изменится в том числе и по этой причине... Чудо уже состоялось, свершилось на наших глазах, только вот экономисты, похоже, его не слишком заметили» (С.11).

<sup>8</sup> Малявин В. Китай Управляемый. Старый добрый менеджмент. М., Европа, 2007, С. 20.

<sup>9</sup> Там же, С. 28.

<sup>10</sup> Там же, С. 39.

Отметим, что этот этический феномен в бизнесе присущ всему Востоку. Например, в Индии конца XIX в. марварийская кастовая группа использовала внутрикастовое кредитование следующим образом: "при начале своего бизнеса ростовщик может обратиться за финансовой помощью к многим членам своей касты, которые готовы идти ему навстречу", причем такой кредит часто предоставлялся без всякого обеспечения и необходимого по европейским стандартам оформления. В случае обмана на провинившегося могли быть наложены различные санкции, вплоть до исключения из касты<sup>11</sup>. Схожие выводы, на наш взгляд, можно сделать и в отношении исламской экономики. В этой связи сошлемся на мнение А. Журавлева, считающего, что, «стремясь к созданию экономической системы, основанной на честности и справедливости, ислам считает, что деньги не могут прирастать по стоимости сами по себе, как это происходит, когда они ссужаются под процент. Заимодавец (банк) должен, по сути дела, стать партнером финансируемого им предпринимателя»<sup>12</sup>.

Примерно о том же, кстати, писал в начале прошлого века выдающийся немецкий ученый В. Зомбарт: «Мораль в деле, значит, в ведении дел, следовательно, при заключении договоров с клиентами, обычно обозначается выражением: коммерческая солидность, т.е. благонадежность в исполнении обещаний, «действительное» обслуживание, пунктуальность в выполнении обязательств и т.д. Она также стала возможной и нужной только с образованием капиталистического хозяйства»<sup>13</sup>. Делая этот вывод, ученый заглянул в день сегодняшний: «Быть хорошим деловым человеком - это значит не только держать свое хозяйство внутри в образцовом порядке, но это включает в себя также и особое поведение по отношению к внешнему миру: я называю относящиеся сюда правила и предписания деловой моралью, причем я вкладываю в это выражение двойной смысл. Именно деловая мораль означает как мораль в деле, так и мораль для дела». Продолживший эту тему Джон Роулз в своем труде «Теория

<sup>11</sup> Киреев В.С. Каста и деятельность ростовщиков и банкиров в колониальной Индии//Восток, 2004, № 4, с. 71.

<sup>12</sup> Журавлев А. Размышления об исламской экономике//Азия и Африка сегодня, 2002, № 5, С. 36

<sup>13</sup> Зомбарт В. Буржуа. - М.: Наука, 1989, С. 97-98.

справедливости» (1971) дал мощный толчок развитию либеральных идей в общественных науках<sup>14</sup>.

Отметим, что в конце минувшего века в России началось осмысление истории деловой этики<sup>15</sup>. В частности, автор настоящей публикации принимал участие в Национальной программе «Российская деловая культура», проводившейся ТПП РФ<sup>16</sup>. П.Н. Шихирев, научный руководитель программы, наиболее полно рассмотрел, как деловая культура взаимосвязана с современным бизнесом. По его мнению, «исследование одной из его форм - доверия - обязано своим расцветом именно менеджменту, а не теоретической этике как области философской науки»<sup>17</sup>.

Не вдаваясь в историографию вопроса, отметим, что исследования деловой этики, на наш взгляд, постепенно преодолевают

<sup>14</sup> Наиболее показательный пример – статья «Честность и доверие в переходной экономике» Яноша Корнаи, опубликованная в журнале «Вопросы экономики» (2003, № 9), где автор пишет: «Помимо наличия контракта между покупателем и продавцом требуется еще их честное поведение. Именно здесь и необходимо доверие. Когда контракт заключен, покупатель доверяет продавцу в том, что он будет честно соблюдать его дух и букву с точки зрения качества и сроков поставки товаров или услуг. В то же время продавец доверяет покупателю в том, что он заплатит сумму, причитающуюся по контракту. Чем честнее стороны, тем глубже доверие между ними и ниже транзакционные издержки»//в электронном виде публикация доступна по адресу - <http://rusref.nm.ru/kornai1.htm>

<sup>15</sup> Эти вопросы, в частности, нашли отражение в работах: Кузьмичев А., Петров Р. Русские миллионщики: Семейные хроники. М, 1993; Барышников М.Н. История делового мира России. - М.: 1995; Кузьмичев А.Д., Шапкин И.Н. Отечественное предпринимательство: Очерки истории. Учебное пособие. М., 1995; Бессолицын А.А., Кузьмичев А.Д. Экономическая история России. Очерки развития предпринимательства. – М., ИД ГУ-ВШЭ, 2-е издание, 2005 г. ;Этнос и бизнес: к постановке вопроса//История народов России: экономика и культура. Материалы IX Всероссийской научно-теоретической конференции. Москва, РУДН, 26 – 27 мая 2005 г. – М.: Издательство РУДН, 2005, СС. 135 – 144; Кузьмичев А.Д., Никитина С.К. Индустриальное наследие и компании-долгожители//

Индустриальное наследие: материалы III междунар. науч. Конференции, г. Выкса, 28 июня – 1 июля 2007 г. – Саранск, МГУ им. Н. Огарева, 2007; Предпринимательство в России: страницы WEB-истории//Предпринимательство как социально-экономический феномен в истории России: материалы Всероссийской научной конференции. – Омск, 2008, СС. 99-104.

<sup>16</sup> В числе публикаций программы назовем: Кузьмичев А.Д., Керов В.В. У истоков российской деловой культуры // Национальная программа “Российская деловая культура”. М., 1997; Кузьмичев А.Д. Российская деловая культура в советский период. // Национальная программа “Российская деловая культура”. М., 1997; Кузьмичев А.Д. Культура и развитие делового мира России//Источниковедение и краеведение в культуре России. Сборник к 50-летию служения Сигурда Оттовича Шмидта Историко-архивному институту. М.: РГГУ, 2000.

<sup>17</sup> Шихирев П. Социальный капитал как научная теория. Природа социального капитала: социально-психологический подход.//Общественные науки и современность, 2003, № 4, С. 21.

национальные границы. Более того, именно бизнес стал инициатором важного мероприятия по этой проблеме: в 1994 году в маленьком курортном местечке Ко в Швейцарии после двухлетних консультаций и обсуждений на уровне руководителей крупнейших транснациональных корпораций был принят исторический документ - "Принципы международного бизнеса", получивший впоследствии название "Декларации Ко". «В терминах обсуждаемой проблемы социального капитала это фактически декларация о правилах управления социальным капиталом в международных деловых отношениях, - подчеркивает участник встречи профессор Н.П. Шихирев. Стержень декларации, выражающий интенцию ее авторов, - стремление синтезировать исходные установки восточной и западной цивилизаций: западный индивидуалистический принцип человеческого достоинства личности и восточный - коллективистский, коммуитарный принцип, известный в Японии как *kyosei* (жить и работать в целях взаимовыгодного сотрудничества и взаимопонимания, в условиях здоровой и честной конкуренции)»<sup>18</sup>.

Насколько успешной будет совместная работа ученых и предпринимателей в рамках «Декларации Ко», и в других международных проектах, покажет время. Пока же вернемся к истории вопроса. Почти 100 лет назад в Санкт-Петербурге была опубликована интересная заметка о вреде обмана и лжи, в которой автор, пожелавший остаться неизвестным, сделал вывод: «Жизнеспособность народа зависит от его любви к правдивости. Если народ будет состоять из купцов-обманщиков, из недобросовестных ученых, которые станут прилаживать науку к своим выводам, из пристрастных мыслителей, из политиков, для которых хорошо всякое средство побороть противника, из людей, готовых предать и продать, то такой народ обречен на гибель»<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Там же, с. 25

<sup>19</sup> «Маленькая Газета» за 17 января 1906 г. (№ 13).

## ПРИЧИНЫ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМПАНИЙ-ДОЛГОЖИТЕЛЕЙ

*Н.В. Мельничук*

### Пройденный путь

Придет время и просвещенный читатель сможет ознакомиться с большим количеством публикаций в научных экономических журналах, в красках открывающих любопытному взору homo economicus взгляд на причины долгожительства компаний: эффективный инструментарий исследователей, четкие определения, структурированные схемы... и соответствующие выводы. Пока же ситуация не столь лучезарна, особенно со стороны российских ученых. Чаще всего читателю предлагаются списки «долгожителей», совсем немного эмпирических данных и соответствующие «наставления», каким следует быть, чтобы преуспеть. Увы, сколько авторов, столько и мнений, а на практике научениями подобного рода не достигнуть желанной цели.

Но и не так все пессимистично. Безусловно, за последние десятилетия можно наблюдать спрос интереса в предложенной области экономической теории. Стали появляться научно-исследовательские проекты в ведущих ВУЗах как зарубежья, так и России, например проект «Компании-долгожители в России»<sup>20</sup> или «Исследование моделей жизненных циклов российских компаний»<sup>21</sup>, которые упоминает Мария Сорокина, студентка ГУ-ВШЭ, чья работа

<sup>20</sup> Исследовательский проект «Компании-долгожители» под руководством профессора А.Д.Кузьмичева и профессора С.К. Никитиной. Проект относится в основном к российским компаниям, выявлением типичных свойств российских компаний долгожителей. В проекте проводится работа по выявлению документальных источников, официально подтверждающих дату основания компании, по разработке и созданию электронной базы данных «Компании долгожители в России», проводится выявление и установление партнерских связей с одним из университетов США и многое другое. См. подробнее: <http://new.hse.ru/sites/longlivers/longlivers/default.aspx>

<sup>21</sup> Подробнее см.: [http://www.som.pu.ru/research/np\\_projects/20/](http://www.som.pu.ru/research/np_projects/20/). В качестве результатов проекта представлены ряд опубликованных работ, полный список которых можно найти в Сборник работ студенческого научного семинара АНЦЭА – М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 180с.: ил.; 2007, работа Марии Сорокиной «Долгосрочное рыночное лидерство компаний», стр. 169, 4-ая ссылка.

«Долгосрочное рыночное лидерство компаний» была опубликована в сборнике исследовательских работ АНЦЭА<sup>22</sup>.

Действительно, как замечает автор статьи, начиная с трудов легендарного Рональда Коуза и Дугласа Норта, роли институциональных структур экономики стало уделяться больше внимания. Произошел переход от неоклассической теории к институциональной, что оказалось особенно важно для рассматриваемого вопроса долгожительств фирм. У экономистов-теоретиков оказалось много последователей-приемников, которые успешно отобрали свои взгляды в собственных книгах.

В данной работе будет представлена систематизация выявленных причин, оказывающих, по мнению авторов соответствующих работ, доминирующее влияние на «долголетие» фирмы, а также приведены доводы относительно градации существующих факторов долгожительств на объективные и субъективные\*.

#### **Условия полной неопределенности**

Так сложилось, что научная деятельность в рассматриваемой области отличается отсутствием солидного трудового стажа исследовательских проектов, да и сами ученые-теоретики и практики не предпринимали попыток договариваться об общих чертах, понятиях, некоей общей научной международной определенности. Тематика работы представляет собой крайне молодую область экономических и исторических знаний, поэтому ряд связующих причинно-следственных связей при подробном изучении был поставлен под вопрос. Какие именно базовые противоречия и непонимания возникли при изучении и сравнении работ ученых, предлагается рассмотреть далее.

---

<sup>22</sup> Ассоциация независимых центров экономического анализа (АНЦЭА) (<http://www.aret.ru>). В сборник вошли статьи, посвященные широкому кругу вопросов, имеющих отношение как к современному положению дел в российской экономике, так и к оценке ее развития в среднесрочной перспективе. Сборник подготовлен студентами старших курсов МГУ им. М.В.Ломоносова и ГУ-ВШЭ (факультет экономики). Российская экономика сегодня и завтра. Сборник работ студенческого научного семинара АНЦЭА – М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 180с.: ил.; 2007.

\* Имеется в виду деление на те факторы, которые приняты многими авторами, и те, которые заведомо неоправданны и противоречивы, из чего первые – объективные, а последние – субъективны.

Разберемся с терминологией. Почему чаще всего в научной литературе и основных публикациях слова «долгожитель», «лидерство» и «успех» часто встречаются рядом, а порой и плавно заменяют друг друга? Взаимосвязь второго и третьего вполне ясна, но в связке с первым словом появляется много вопросов и разногласий. В результате продолжительных поисков выяснилось, что нет научных или исследовательских работ, доказывающих, что все фирмы-долгожители на рынке были лидерами (даже хотя бы доминирующая их часть), а уж тем более были успешными. Ведь множество компаний не пережило кризисов (как экономических, так и политических<sup>\*\*</sup>) и, имея многолетнюю историю, были вынуждены исчезнуть, оставив лишь воспоминание. Еще более ошибочным было бы предположение, что все успешные или лидирующие фирмы (или опять же большая часть) являются долгожителями. Долгосрочное лидерство и причины существования компаний долгожителей – также разные вопросы, тематика которых во многом пересекается, но идейно стоит также отличать эти термины. Да и критерии успешности так же субъективны в данном случае, как и мнения авторов относительно самих компаний долгожителей и их рыночных позиций.

Интерес данной работы заключается в том, что большинство изученных заключений, которые приводят авторы – противоречивы. От чего это происходит? Из-за невынужденных ошибок? Или из-за несостоятельности самих авторов? Нет. Единственное объяснение, которое способно разъяснить сложившуюся ситуацию – это разница в интересах, целях и выборах соответственно, то есть типичная несовместимость интересов. Каждый автор имеет свою теорию, которую он способен доказать, подтвердить примерами (которые, как выяснилось, чаще всего подбираются соответственно под теорию и под ее «комфортное» доказательство) и сделать соответствующие выводы для всех компаний долгожителей, притом предложить читателю и с десятком советов и заключений, какой должна быть успешная компания. Как наглядную краткую иллюстрацию

---

<sup>\*\*</sup> В качестве примера можно привести отрывок книги Арии де Гиуса «Живая компания», где автор рассуждает о компаниях, схожих по размерам с Royal Dutch/Shell и упоминает о реставрации Мэйджи 1868 г. в Японии, как период фундаментальных перемен, вызванный первым визитом адмирала Перри в 1853 г. и где «некоторые древние японские компании столкнулись с серьезными трудностями» (с.17).

продемонстрируем две книги: первая - Ари де Гиуса<sup>3</sup> «Живая компания» предлагает выборку, подходящую для исследования, которое проводилось при выявлении «сожителей» рынка Royal Dutch/Shell - каждая из этих компаний выборки «подходит» под теорию автора относительно «живых» компаний (в сравнении с живыми организмами, обладающими рядом характеристик и ценностей). Другой пример – это книга Джона Робертса «Современная компания». Автор говорит о лидерстве и соответствующей организационной структуре, инновациях и позиционировании, выстраивая соответствующую теорию, предлагая совершенно другую, полярно различную с предыдущим автором выборку. Обе предложенные в книгах теории авторов имеют мировое признание. Почему так? Очевидно, что у авторов были различные цели и работали они соответственно с разными выборками.

Относительно различных выборок справедливо высказывание авторов книги «Воля и видение»: «Главная причина, наносящая вред исследованиям или наблюдениям за первопроходцами, – это человеческое свойство забывать о неудачах. Мы обожаем успехи и ненавидим поражения. Поэтому о неудачах забываем с легкостью»<sup>23</sup>.

Неоднократно в используемых источниках и в данной работе встречается термин «компания - долгожители». А все же сколько лет они существуют? Если ли определенные временные рамки, разграничивающие «долгожителей» и прочие компании?

Как оказывается, официальных рамок не существует. Каждый автор понимает под долгожителями что-то свое, ограничивая стаж существования компаний на рынке субъективно: либо по собственным убеждениям, либо для комфорта относительно рассматриваемого научно-исследовательского проекта. Многие же авторы вообще не говорят именно о долгожителях, но в данной работе их труды как источники используются и соответственные выборки приурочиваются к желанной группе фирм. В научном проекте «Компании-долгожители в России», предлагается список из 59 компаний, первая из которых датирована 1684 годом, а самая молодая же из них – датирована 1907 годом, то есть имеет 100 летнюю историю. Возрастная структура

«скрытых чемпионов» Германа Саймона отлична от предложенной в проекте и заслуживает особого внимания: средний возраст компаний выборки 67 лет, самая старшая фирма основана в 1753 г., а 7, 6% «скрытых чемпионов» - старше 150 лет. Ари де Гиус предлагает обратиться к средней ожидаемой продолжительности жизни фирм из списка Fortune 500, которая составляет 40-50 лет. Исследование, опубликованное в книге автора, Элен де Руж из Stratix Group в Амстердаме свидетельствует, что средняя продолжительность жизни всех фирм в Японии и большей части Европы – 12,5 лет. Из этого автор заключает, что при средней продолжительности жизни в 12,5-40 лет подавляющего большинства компаний, как Европы, Востока, так и США. Большинство рассмотренных компании в «Современной фирме» Джона Робертса старше 50 лет. «Воля и видение» Джерарда Теллиса и Питера Голдера предлагает множество выборок, из которых большинство фирм старше 1940 года. Тем самым бытуют два мнения: долгожители либо те, кто старше 100 лет, либо те, кто превысил «средний коридор»: 10-50 лет.

Другой интереснейший вопрос - зачем же фирме существовать долго? Есть ли этому веские объяснения, кроме того, конечно, что фирма – агент, уменьшающий издержки различного рода, нежели рынок, агент, предающий опыт, и, конечно, агент, занимающийся эффективным распределением человеческого потенциала? В чем смысл предлагать читателю исследования о компаниях долгожителях, если ради увеличения прибыли отдельного агента (допустим, акционера, или работника фирмы) можно использовать компании сроком жизни не более 10 лет, допустим? Свою функцию они выполняют вполне: приумножают вложенный капитал, создают вмененную стоимость продукта или услуги, выступают гарантом, хоть и на короткий срок, для наемного работника, так и для работодателя. Как оказалось, у Ари де Гиуса и ряда других ученых вся теория как раз и построена на доказательстве факта необходимости именно фирмы долгожителя: обучаемость компании, ее терпимость и многое другое – основополагающие доказательства теории.

Насколько распространено явление длительного рыночного лидерства пионеров? Популярный вывод, получивший название «первый непреложный закон маркетинга» был подвергнут сомнению

<sup>23</sup> Джерард Теллис и Питер Голдер, «Воля и видение», 2005. (с. 34, «Игнорирование неудач»)



из-за фундаментальных ошибок при сборе и использовании информации и формировании соответствующих выборов, радикально влияющих на результаты исследований и итоговые выводы, как выяснилось при исследовательском проекте «Влияние рыночной стратегии на прибыль»<sup>24</sup>, сокращенно PIMS (Profit Impact of Market Strategy).

И все же ключевым вопросом причин долгожительства будет вопрос о руководителях «старинных титанов рынка». Именно от руководителя завит и используемая корпоративная политика, и рациональность позиционирования и другие базовые понятия – в общем судьба компании, претендующей на солидный срок жизни.

### **Кто управляет долгожителями?**

В чьих руках находится большинство компаний долгожителей? Влияет ли вид руководителя компании на эффективность ее существования, на продолжительность ее деятельности и на экономический рост компании?

Как оказывается на практике, ученые разошлись во мнениях. Большинство исследователей склонны полагать, что самыми рациональными считаются организаторы бизнеса в лице фактических владельцев и управляющих. То есть учредитель компании самостоятельно, лично ей управляет и вносит несомненный вклад в деловую активность фирмы. Почему это лучший вариант? Объяснение довольно простое, зато крайне правдивое и действенное. Как оказывается на практике, владельцы компаний, в фонды которых вложены огромные ими же деньги на организацию бизнеса, покупку основных активов и прочего, считают, что самостоятельно управлять компанией – это дурной тон. Действительно, казалось бы, зачем взваливать на себя всю черную работу управляющего директора? Лучше просто поставить на его место работоспособного, служивого и умного специалиста, которые не испортят дела и будут твоей марионеткой, а будучи хозяином (хочется сказать «горы» - подходит по смыслу данной ложной логики) можно требовать от руководителя всего, самых астрономических планов для выполнения, да и вообще, словом, отдохнуть. В худшем случае можно стать председателем совета директоров и просто раз месяц (или реже, как договорено)

слушать скучные отчеты и спрашивать в конце заседания: «Так сколько у нас есть денег-то, я не понял?!» Мечты прекрасные. Но сухая и порой жестокая реальность диктует совершенно другое. Руководители порой сталкиваются с тем, что владельцы бизнеса (их прямые начальники) вообще не понимают суть проблемы и негативные ситуации, которые могут произойти с компанией по случаю – все по причине их долгосрочной отдаленности и пусканию дела на самотек (деньги стабильно приносит – и славно, главное, чтобы шел постоянный поток дивидендов). Именно эту тематику и раскрывает в своей работе «Живая компания» Ари де Гиус в главе «Руководители тупы»<sup>25</sup>. Бесспорно, согласимся с автором книги, далеко не все руководители тупы, но как раз в данный момент речь идет именно о владельцах, которые вмешиваются ради наживы, либо наоборот отпускают дело далеко от себя. Другой неприятный случай при найме управляющего и отдалении от компании владельца заключается в том, что управляющий директор может оказаться расторопным малым, за короткий срок втереться в доверие в уже существующей компании (если это новый, поставленный на место директор), либо уже изначально (если владелец решил отойти от дела с самого начала) сработаться с коллективом и просто-напросто «водить за нос владельца». Причем часть прибыли может утаиваться или вообще скрываться, но компания успешно существовать, так как всем хорошо; в другом случае, пока владелец слеп директор в силах «развалить» компанию, оставить целой только видимую часть, «выжать» из компании максимально много, присвоить себе, а затем и вовсе сменить место работы, отправившись на поиски очередного любителя «отдыха». Из этих соображений действительно самый оптимальный способ ведения бизнеса - быть владельцем (то есть ценить вложенную стоимость) и управлять компанией. В таком случае все обойдется без обмана, и на взаимных интересах компания может вполне претендовать на статус «долгожителя».

---

<sup>25</sup> Автор критикует общепринятое в научной среде мнение, что руководители тупы, так как чаще всего не могут предсказать ситуацию или своевременно предпринять соответствующие действия по локализации и нейтрализации сложившейся проблемы. «Мне никогда не нравилось это объяснение. Подавляющее большинство людей, которых я встречаю в деловых кругах, не являются ни глухими, ни слепыми, ни тупыми». Ари де Гиус, «Живая компания», 2004. (с. 40)

---

<sup>24</sup> Джерард Теллис и Питер Голдер, «Воля и видение», 2005. (с. 27-28)

Внимательно прочитав предыдущий абзац можно понять и Германа Саймона, и Ари де Гиуса, и всех тех ученых, кто утверждал: большинство компаний должителей – семейные компании. Логически абсолютно верно – кому нужно в семейном родовом ведении дел умышленно обманывать друг друга? Вопрос риторический, ответа не требует. Именно поэтому Герман Саймон в «Скрытых чемпионах» и приводит подтверждающую это утверждение вполне справедливую статистику: 76,5% из всех «чемпионов»-должителей являются семейными предприятиями с немногими владельцами, причем лишь 14,1% из них управляется не владельцами компании, а 62,3% - управляются владельцами.

Интересно также отношение к управлению компанией акционеров. Ведь они и являются по сути юридическим владельцами компании. Опять же можно различить два базовых мнения на этот счет. Одна группа ученых считает что если у компании есть акционеры, то компания может вполне претендовать на должительство, так как акционеры – вполне рациональные люди, которые будут требовать соответствующих действий от управляющего директора и вносить дополнительный контроль. Но с другой стороны другая группа ученых сравнивает акционеров в вечно эгоистичных существ, способных полностью развалить компанию, но лишь бы получить свои законные дивиденды. То есть вторая группа ученых считает акционеров абсолютно безразличными к судьбе компании и готова разрушить компанию вовсе, если та временно неспособна оплатить дивиденды ввиду сложившегося финансового кризиса – об это м как раз и писал Ари де Гиус, объясняя читателю само значение должника на рынке: «Компании-должительницы не определяют свою жизнь в экономических терминах, но в терминах собственной эволюции: развитие целого, включая всех людей, которые заключили с ней контракт, так что и оно, и они стали частью самосознания друг друга»<sup>26</sup> - в контексте рассуждения об убийственных последствиях наличия акционеров для должника на рынке. По концепции автора, если есть акционеры, то, безусловно, они главные. Но акционеры уменьшают длительность жизни компании – они подобны инфекции, которая разрушает желанную клетку, поедая ее изнутри. Новый

<sup>26</sup> Ари де Гиус, «Живая компания», 2004. (с. 191)

человек, как акционер, по Ари де Гиусу – это диктатор, у которого есть причина в виде денег. Но есть большое но. Автор объясняет, что до 2-ой мировой войны капитал был большой редкостью, поэтому и практиковались акции, как привлечение этого капитала для открытия денег. Сейчас же, после 2-ой мировой войны, капитал перестал быть редкостью, но практика все равно осталась. И акционеры этим хорошо пользуются, разрушая компании-должители и наживая себе полные карманы.

Какие же выводы? Бесспорных и общепринятых выводов два: должителями чаще всего управляют либо владельцы (как основатели) компании, либо компания находится в руках семейного бизнеса. Никто с этим не спорит и эти характеристики долгоиграющего управления вызывают всеобщее доверие. Остальные же способы управления настолько многогранны и спорны, стоит их оставить на совести ученых сторонников и позволить им самостоятельно разобраться в истинности предложенных факторов и довывод.

#### **Политика в стиле «gacial» для любителей долгих марафонов**

Итог, который был подведен в прошлом разделе, плавно перетекает в тематику данного. Зависит ли манера управления компанией-должительницей от финансовой политики, проводимой управленцем? Какая политика является наиболее приемлемая для «старожил» рынка? Относительно активов было сказано отчасти в предыдущей главе. Есть два «течения» научных мнений: некоторые за то, чтобы компания выходила на IPO\* и тем самым рекомендовала купить часть своих активов, другие же предполагают о необходимости избавиться от акционеров и отказаться от подобного рода инвестирования. Ари де Гиус выступает защитником консерваторов в главе «Консервативное финансирование» книги «Живая компания». Суть в том, что капитал перестал быть редким благом и компания не должна искать инвестирования, а быть предельно экономной сдержанной для достижения максимальной гибкости на рынке. Полярное мнение предлагают Джерард Теллис и Питер Голдер в «Воле и видении»: «Если вы стремитесь наладить производство нового продукта, произвести впечатление на массового потребителя и

\* IPO – International Public Offices

захватить лидерство на новом рынке, без финансовой смелости не обойтись»<sup>27</sup>.

С другой стороны, финансовая политика зависит и от стратегического плана, начерченного руководителями компаний и управляющими. В каком соотношении долгожители используют такие «модные» термины менеджмента, стратегического управления и технических отделов, как: аутсорсинг, диверсификация, делегирование, инновации, покупка предприятий... Список может оказаться бесконечным. Важно не количество перечисленных терминов, а их качественная необходимость для фирм долгожителей. Мнения авторов и ученых различны относительно практически всех перечисленных разделов, пожалуй, кроме инноваций. Все признают их необходимость и практичность. Но также важно осознавать, что перед многоточием перечислены скорее качества подстраивания компаний под изменения в окружающей среде, желание продержаться и выжить, нежели принципиальная политика, которая приносит успех. Это методы, с верным использованием которых компании могут успешно преодолеть неблагоприятные ситуации резких изменений рынка. И, скорее всего, эти методы для определения причин существования компаний долгожителей носят скорее косвенную, второстепенную важность, нежели непосредственное отношение. Тем более применение перечисленных методик опять же крайне субъективно, как и мнения авторов относительно их необходимости.

#### **Здоровый скептицизм**

Безусловно, существуют вопросы, которые не рассматриваются ни в одном научном проекте и остаются тайным черным занавесом на сцене уже начавшегося спектакля.

Взору внимательного исследователя удастся заметить, что львиная доля компаний долгожителей существует как бренд. Одно дело если это семейная компания, существующая долгие столетия. А если не один раз сменилось руководство компании, изменились ценности, деятельность компании изменилась так резко, что из узко специализированной локальной компании, долгожитель с веками трансформировался в интернациональную корпорацию с широким спектром предлагаемых услуг? А бренд сохранился. Или же компания

какое-то время принадлежала государству. Но бренд все равно сохранился. Можно апеллировать, что компания подстраивалась под изменения рынка. Да, так и есть. Но изменилось руководство, ценности и спектр деятельности. Хотя это и будет тавтологией, но можно ли считать эту компанию «той самой компанией»? Критерии определения самой компании нигде не предложены, да и вряд ли будут, потому что собрать всех ученых и прийти к определенному консенсусу невозможно.

Конечно, необходимость проделанных исследований не заставляет сомневаться в их состоятельности. Но невольно приходят мысли о целесообразности анализа совокупности всех долгожительствующих компаний и градации суммарной выборки относительно изменения рода деятельности предложенных компаний, их руководства и бренда. А уж затем, у особо «стойких», анализировать наличие предложенных в данной работе принципов истинных долгожителей, их характеристик и свойств. Иначе исследуются лишь бренды, целесообразность чего сомнительна.

### **НАУЧНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗИРУЕМОЙ ПЛАНЕТАРНОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Р.Н. Мухлисов, А.Б. Юнина*

Глобализация — это объективный процесс уплотнения разнородных связей и влияний в мировом масштабе, который заключается в том, что:

- а) глобальное перемещение товаров, капиталов, людей и информации становится все более интенсивным;
- б) в результате этого постоянно возрастает восприимчивость государств и народов к разнообразным воздействиям международной среды.

В качестве основных и наиболее типичных можно выделить следующие виды решающих факторов глобализации: технологические, рыночные, финансовые, правовые и политические.

Рыночные факторы касаются глобальных рынков и глобальных стратегий конкуренции. Одним из наиболее ярких примеров, подтверждающих явление глобализации рынка, может служить понятие

<sup>27</sup> Джерард Теллис и Питер Голдер, «Воля и видение», 2005. (с. 201)

мирового продукта. Появляется все больше товаров, о которых можно сказать: произведено в мире. Создается общее пространство, стирающее национальные, региональные и международные измерения.

Финансовые факторы связаны с глобальным перемещением капиталов и собственности. Глобализация финансовых ресурсов имеет свои положительные и отрицательные стороны. К первым можно отнести тот факт, что она позволяет намного быстрее, чем ранее, пройти начальную стадию экономического развития, также то, что в глобализованном финансовом мире может исчезнуть само понятие оффшорных зон, что может в перспективе привести к значительному уменьшения «веса» теневой экономики.

Отрицательными же сторонами глобализации финансовых ресурсов можно считать утерю национальной идентификации финансовыми институтами, угрозы исчезновения национальных валют, которые не сумеют выдержать конкуренции с глобальными финансовыми инструментами.

Технологические факторы относятся к глобализации исследований, внедрений, инноваций и технологий. Феномен техноглобализма можно рассматривать в трех категориях: как глобальную эксплуатацию технологий, глобальное технологическое сотрудничество, глобальное генерирование технологий.

Правовые и политические факторы затрагивают проблемы унификации правового регулирования, методов управления в глобальном масштабе и интеграции социальных, экономических и политических систем в универсальную мировую систему.

В глобальной экономике эффективными и конкурентоспособными предприятиями будут считаться те предприятия, которые:

— смогут применить информационную и телекоммуникационную системы, чтобы узнать мировой рынок факторов производства и сбыта: ведь именно он будет в состоянии получить выгоду от соотношения недостатка и избытка ресурсов в глобальном масштабе и осуществить выбор места и способов их использования;

— знают, что конкурентное преимущество определяется интеллектуальным капиталом и заботой о его производительности, лучше всего посредством объединения с факторами, в достаточном

количестве имеющимися на глобальном рынке: тогда масштаб производства создаст условия как для финансирования, так и для окупаемости внедрения достижений технико-технологического прогресса.

Глобализация экономики имеет значение лишь для крупных, системообразующих предприятий, ибо лишь они получают, либо теряют выгоды, с выходом на глобальный рынок. Для мелких и средних предприятий процесс глобализации имеет пренебрежительно малое значение.

Равным образом нельзя забывать о том факте, что термин глобальной экономики введён в оборот развитыми странами Запада, а, следовательно, данный тип международных экономических отношений призван защищать в первую очередь интересы стран, создавших его.

Глобальная экономика подразумевает свободный переток финансовых и интеллектуальных ресурсов из одного государственного образования в другое, инспирированный исключительно соображениями рентабельности. Легко понять, что странами-адресатами станут те, в которых условия труда, правовое поле, инвестиционно-налоговая среда наиболее привлекательны для собственников ресурсов и предприятий. Такими странами в современном полуглобализованном мире стали страны ЮВА в силу мягкого климата, высокого демографического ресурса и сравнительно низкой стоимости труда. Наблюдается переход звания «мастерской мира» от Западной Европы к странам ЮВА.

Соответственно, высокоразвитые страны постепенно, в силу высокого среднего уровня жизни и образования, становятся неким «деловым центром» мира, «управляющей компанией».

Соответственно, встаёт вопрос о роли и назначении других стран, не входящих в «пул» «производителей» и «управленцев». Например, о роли Российской Федерации и российских предприятий в глобализованном мире. С одной стороны, оплата труда в России достаточно высока, по сравнению с регионом ЮВА. С другой стороны, рентабельность производств в России ниже, вследствие климатических, политических и правовых особенностей.

Разумеется, ведущие производители товаров вкладывают деньги и в не столь рентабельные регионы, как ЮВА, но достаточно сравнить объём производства автомобилей Форд в Китае, на планируемом к

открытию в конце 2008 года заводе – 410 000 автомобилей в год<sup>28</sup>, и на заводе в Петербурге: 73 000 автомобилей в год<sup>29</sup>.

В свете данной ситуации перед российскими предпринимателями стоит концептуальный выбор – вливаться ли в глобализованную экономику на положении «младших партнёров», ибо при всех несомненных плюсах российских сырьевых добывающих корпораций, их финансовые ресурсы несравнимы с ресурсами западных ТНК, либо – обособиться, и попытаться создать конкурирующую самодостаточную экономику.

В силу климато-географических особенностей расположения России, большинство регионов (в частности, наиболее богатых ценными ресурсами), фактически непригодны к освоению вследствие отсутствия необходимой инфраструктуры (*Потоки нефти западносибирских месторождений России пока заполняют около 24% рынка Европы, однако этот источник постепенно истощается, а новые нефтедобывающие области все более смещаются в другие регионы (Тимано — Печора, Восточная Сибирь, север Западной Сибири, Арктический шельф и Сахалин). От Европы это далеко, транспортной инфраструктуры там нет, поэтому надеяться на полноценное и своевременное замещение западносибирской нефти российскими же объемами не приходится*). Либо, себестоимость добычи ценных ископаемых в этих регионах значительно превышает общемировую.

Следовательно, у российского крупного бизнеса есть следующий безальтернативный путь глобального управленческого развития – создание инновационной экономики, экономики, ориентированной строго на новые разработки и высокие технологии. В силу особенностей традиционно сложившейся советской научной школы, проповедующей более широкий подход к подготовке специалистов, нежели Болонская система двухуровневого образования, у предприятий есть возможности создания частных НИИ (венчурных фондов). Эти исследовательские институты могут дать возможность российскому бизнесу конкурировать с западными ТНК на равных.

Таким образом, на взгляд авторов, у российских предприятий в глобализующемся мире есть лишь одна возможность продолжить

независимое существование – создание инновационной экономики, проведение второй Индустриализации – или Инноватизации.

Новые модели глобального управления крупными, системообразующими предприятиями, на взгляд авторов, должны строиться исходя именно из этой возможности.

Концепции научно-ориентированного управления крупным бизнесом должны базироваться на принципе равновесия между научной, высокотехнологичной стороной и повседневной, текущей рентабельностью бизнеса. Такие концепции управления призваны обеспечить возможность создания технологического и научного базиса развития для российских предприятий в профильных сферах деятельности. Научно-ориентированное управление должно охватывать несколько временных отрезков:

- текущий: усовершенствование методов производства и обработки продукции непосредственно на предприятии, и механизмы их внедрения (возможное воссоздание социальных институтов рационализаторства на производстве, подобных существовавшим в СССР);

- среднесрочный, концептуальные изменения методов и методик производства, с созданием опытных лабораторий, цехов, etc., призванные значительно сократить издержки производства, увеличить рентабельность, возможно – улучшить условия труда;

- долгосрочной перспективы – базовые изменения методологии, философии производства, возможный переход на новые принципы производства продукции, создание новых принципиально товаров, услуг, даже – ранее не существовавших рынков сбыта.

Центральная проблема научно-ориентированного управления заключается в формировании и обеспечении реализации комплексных инновационных программ. Представляя собой фактически новый вид управленческой деятельности, данный тип управления требует особого подхода как к определению состава элементов, так и к установлению методических принципов их разработки.

К сожалению, в период перестройки и в последовавшие за ним девяностые годы, достаточно заметная часть научного потенциала России была безвозвратно утеряна, что проявлялось как в эмиграции научных работников творческого характера за рубеж, где их

<sup>28</sup> [http://www.focus3.ru/2008/02/01/ford\\_otkryl\\_novyj\\_zavod\\_v\\_kitae.html](http://www.focus3.ru/2008/02/01/ford_otkryl_novyj_zavod_v_kitae.html)

<sup>29</sup> <http://www.spbgid.ru/index.php?news=104015>

способности были больше востребованы, а также в откровенно наплевательском отношении правительства РФ к собственной науке, так и в устаревании технологической базы и прекращению её обновления.

Равным образом на состояние научного потенциала страны отрицательно повлиял характер российского бизнеса девяностых годов. То время характеризовалось полным пренебрежением к дальнейшему развитию предприятий, попавших в руки «эффективных собственников».

В силу всего этого перед нынешним поколением предпринимателей стоит главная задача – не допустить отставания своих предприятий от западных конкурентов. А поскольку глобализация, по всей видимости, уже неизбежна, неизбежны и прямые столкновения российского (пока что находящегося под защитой таможенных барьеров) и западного крупного бизнеса. В такой борьбе российские предприниматели находятся в заведомо невыгодных условиях, по причинам, описанным выше. Следовательно, им необходим «ассиметричный ответ» на неизмеримо более крупные финансовые ресурсы конкурентов. Как уже было сказано, данным средством может стать создание частных научных фондов, совмещённые с управленческим аппаратом предприятия.

Данные структуры должны влиять на процесс принятия лишь наиболее важных управленческих решений, а также рекомендательно консультировать руководство предприятия в сферах, касающихся повышения рентабельности деятельности предприятия.

Одна из особенностей развития крупных предприятий, разрабатываемого с учетом требований научно-ориентированного управления, заключается также в том, что предусматривается планирование экономического эффекта от введения новых методик управления. Оценка эффективности управления должны проводиться по величине суммарного годового экономического эффекта, получаемого на предприятии от использования достижений науки и техники. Этот показатель предусматривается в среднесрочном плане в качестве расчетного и используется для оценки эффективности новых методов управления.

Начальной, основной стадией планирования процессов новых методов управления, является непосредственная разработка программ

внедрения этих методов в управленческие структуры, и создание научных центров привлечения специалистов, разработка алгоритмов сопоставления соответствия специалистов заявленному ими уровню. Это необходимо вследствие ситуации, сложившейся на сегодняшнем рынке высшего профессионального образования, когда на рынке труда появилось громадное количество дипломированных специалистов, чей профессиональный уровень часто не соответствует заявленному в дипломе.

Содержанием второй стадии внедрения новой системы управления является формирование комплекса взаимосвязанных научных, технических и производственных мероприятий в виде программ, обеспечивающих достижение установленных целей инновационного развития. Задача этой стадии состоит в том, чтобы выбрать оптимальный путь, обеспечивающий комплексное решение определенных задач при минимальных затратах и в возможно кратчайшие сроки.

Согласование и упорядочение всей совокупности инновационных программ в рамках ограниченных ресурсов по отдельным перспективным периодам составляет содержание третьей, ресурсной стадии расчетов. Задача этой стадии заключается в подготовке долгосрочных, перспективных и текущих планов распределения ресурсов по отдельным программам.

Изложенная приблизительная схема планирования должна обеспечивать обратную связь между реальным производством и научно-исследовательскими структурами, которая обеспечит общее улучшение конкурентных способностей предприятия, а также способна концептуально изменить общие методики ведения деятельности предприятиями.

#### Литература:

1. Роберт Б.Такер., Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. - М.:«Олимп-бизнес», 2006 г., 224 стр.
2. Завлин Э. Н., Основы инновационного менеджмента. – М.: "Экономика", 2000
- 3.

## ТЕНДЕНЦИИ В ИЗМЕНЕНИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИИ С ПОЗИЦИЙ ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ В ПЕРИОД 1996-2006 ГГ

*А.И. Наумов, И.А. Петровская*

### **Актуальность исследования**

С ростом глобализации в деловом мире становится очевидным, что ведение бизнеса в различных странах не может быть основано на универсальных подходах и принципах, а должно быть адаптировано к местной специфике. Начинает работать формула: «Думать глобально, управлять локально». Данная специфика состоит не только и не столько в нормативных и процедурных различиях между практикой ведения бизнеса, таких как системы учета, налоговое законодательство и т.п., но и в особенностях поведения людей.

Поведение людей в организациях определяется ценностями, нормами и правилами, которые, в свою очередь, в значительной части определяются национальной культурой. Одной из первых и наиболее популярных на сегодняшний день концепций, позволяющих проводить анализ и сравнение национальных культур с точки зрения их влияния на поведение людей в организациях, является модель измерений (параметров) национальной культуры, разработанная голландским исследователем Г. Хофстидом в 1960-1980х гг. (1).

Преимуществом модели Г. Хофстида является возможность дать количественную оценку предлагаемых автором параметров (измерителей) национальной культуры по единой шкале, что позволяет проводить сравнение различных культур. Основная проблема, с которой сталкиваются сегодня исследователи, состоит в том, что полученные изначально оценки не пересматривались исследователем с 1980-х гг.

Для многих стран оценка национальных культур была проведена Г. Хофстидом на основе эмпирических данных, полученных в ходе опроса. Однако в России такой опрос не проводился, и оценка российской культуры была произведена в то время на основе вторичных источников. Масштабный опрос российских респондентов по методике Г. Хофстида был проведен А. Наумовым в 1996 г. (4). Результаты этого опроса показали значительные различия между оценкой Г. Хофстида и данными,

полученными на основе эмпирического исследования. Обнаруженные различия могут в значительной части обуславливаться теми изменениями, которые произошли в российском обществе в начале 1990х гг. (3, 4). Однако вопрос о том, насколько быстро может изменяться культура в подобных условиях, необходимо также дополнить вопросом, насколько устойчивыми могут быть эти изменения. В связи с этим актуальным является проведение оценки российской национальной культуры, сравнение полученных оценок с полученными ранее, и анализ возможных изменений с учетом происходящих социальных и экономических процессов.

### **Модель измерений национальной культуры Г. Хофстида**

Модель влияния национальной культуры на поведение, разработанная Г. Хофстидом, позволяет проводить анализ национальных культур по пяти измерениям. Каждое из этих измерений представляет собой континуум, где 0 означает низкое значение соответствующего показателя, а 100 – высокое (хотя теоретически значения могут превышать эти границы). Такими измерениями в модели Г. Хофстида являются следующие.

*Стремление избежать неопределенности (высокое – низкое).* Это измерение отражает, насколько носители данной культуры толерантны к неизвестности и неопределенности будущего. Высокое стремление избежать неопределенности выражается в поведении, направленном на обеспечение стабильности и предсказуемости поведения членов данного общества. Низкое стремление избежать неопределенности выражается в более высокой склонности к риску, нововведениям, изменениям.

*Индивидуализм.* Индивидуализм отражает приоритет, отдаваемый членами данного общества таким ценностям, как независимость от других, индивидуальное развитие, достижение индивидуальных целей. В коллективистской культуре люди, напротив, воспринимают себя в первую очередь как часть группы и ставят интересы и цели группы выше индивидуальных; в коллективистской культуре автономность индивида не является определяющей ценностью.

*Мужественность.* Мужественностью характеризуются культуры, члены которых склонны к «мужской» модели поведения: жесткости, конкурентности, приоритету материального успеха («жизнь для работы»), контролю внешней среды. Противоположностью мужественности является женственность: для женственных культур характерно поведение, направленное на поддержание гармонии, заботу о других и качество жизни («работа для жизни»). Четкое разделение гендерных ролей также более характерно для мужественных культур, чем для женственных.

*Дистанция власти (высокая – низкая).* Дистанция власти отражает, насколько представители данной культуры толерантны к неравенству, существующему в распределении власти в социальных структурах (семья, организация, общество в целом), и насколько они склонны подчиняться власти и уважать ее. Высокая дистанция власти означает, что в данной культуре неравенство воспринимается как естественная и необходимая сущностная характеристика любой социальной структуры. Низкая дистанция власти означает, что в данной культуре нормальным считается относительное равенство в распределении власти и свободный доступ к её представителям.

*Долгосрочность - краткосрочность.* Данный параметр был предложен Г. Хофстидом в дополнение к предыдущим четырем для объяснения фундаментальных различий между «западным» и «восточным» мышлением (так, для Китая этот показатель является максимальным, а западные культуры характеризует большая краткосрочность). Долгосрочность ориентации проявляется в стремлении членов общества к сбережению и накоплению, готовности жертвовать текущим потреблением ради достижения долгосрочных результатов, а также терпением в ожидании этих результатов. Краткосрочность, напротив, характеризуется стремлением к быстрым результатам и высокой склонностью к потреблению, но не сбережению. Долгосрочность ориентации также связана с патернализмом, который определяется как состояние более слабых представителей общества, когда они испытывают высокую потребность в защите и опеке со стороны более сильных представителей данного или другого общества, в частности – государства.

### Описание исследования

В данном исследовании использовался вопросник, аналогичный использованному в исследовании 1996 г. (4), что позволяет обеспечить сопоставимость данных с результатами данного исследования. Вопросник состоит из 29 вопросов, ответы даются по шкале от 1 до 5. Полученные ответы переводились в 100-балльную шкалу в соответствии с методикой Г. Хофстида, использовавшейся и в исследовании 1996 г. (1, 2).

Таблица 1. Характеристики выборки (321 респондент)

Возраст	Количество респондентов	Позиция в компании	Количество респондентов
До 30 лет	105	Административная позиция	215
30-45 лет	195	Технический специалист	39
Более 45 лет	21	Другое	67

Пол	Количество респондентов	Уровень образования	Количество респондентов
Мужской	236	Высшее	286
Женский	85	Среднее профессиональное	35

Регион	Количество респондентов
Москва и Санкт-Петербург	170
Урал, Сибирь, Дальний Восток	63
Центр Европейской части России	22
Юг Европейской части России	4
Север Европейской части России	62

Опрос проводился в течение сентября – декабря 2006 г. среди студентов программы МВА Высшей школы бизнеса МГУ, обучавшихся без отрыва от работы, и сотрудников их компаний-



работодателей (предпочтение отдавалось производственным компаниям). Всего было распространено 650 вопросников, из которых 321 были признаны годными для анализа. Характеристики выборки приведены в таблице 1.

### Результаты исследования

Показатели российской культуры, полученные в результате настоящего исследования, представлены в таблице 2, где также приведены результаты опроса, проведенного А. Наумовым в 1996 г. (с ними будет проведено сравнение далее). Результаты для различных демографических и региональных групп респондентов приведены в таблице 3.

Таблица 2. Показатели российской культуры (по данным трех исследований)

	Избегание неопределенности	Индивидуализм	Дистанция власти	Мужественность	Долгосрочность
Россия-1980 (Хофстид, оценка.)	90	50	95	40	10
Россия-1996 (Наумов, N=250)	68	41	40	55	59
Россия-2006 (настоящее исследование, N=321)	70 (2) *	36 (2)	33 (2)	48 (2)	62 (2)

\* В скобках указаны значения возможных отклонений в пределах 95-процентного доверительного интервала. Так, значение избегания неопределенности с вероятностью 95% находится в пределах от 68 до 72.

Таблица 3. Показатели российской культуры для демографических и региональных групп респондентов

	Ср. по выборке	Пол	Возраст
--	----------------	-----	---------

		Муж.	Жен.	До 30	30-45	Старше 45
Число респондентов	321	236	85	105	195	21
Стремление избежать неопределенности	70 (2) *	70 (2)	70 (4)	70 (3)	70 (3)	81 (8)
Индивидуализм	36 (2)	35 (2)	39 (4)	34 (3)	37 (3)	36 (11)
Дистанция власти	33 (2)	33 (2)	33 (6)	32 (3)	32 (3)	37 (10)
Долгосрочность	62 (2)	63 (3)	60 (5)	65 (4)	61 (3)	56 (10)
Мужественность	48 (2)	51 (3)	40 (4)	48 (4)	47 (3)	50 (11)

	Ср. по выборке	Регион				
		Москва и Санкт-Петербург	Урал, Сибирь, Дальний Восток	Центральная Россия	Южная Россия	Северо-Запад
Число респондентов	321	170	63	22	4**	62
Стремление избежать неопределенности	70 (2)	65 (3)	72 (5)	73 (7)	84	82 (4)
Индивидуализм	36 (2)	36 (3)	35 (4)	36 (7)	33	36 (5)
Дистанция власти	33 (2)	32 (2)	34 (4)	30 (7)	30	35 (5)
Долгосрочность	62 (2)	58 (3)	61 (6)	53 (9)	87	75 (6)
Мужественность	48 (2)	46 (3)	49 (5)	46 (11)	62	51 (5)

\*\* Для Южной части России значения возможных отклонений в пределах 95-процентного доверительного интервала не указаны в связи с небольшим количеством респондентов из данного региона.

### Анализ результатов исследования

Стремление избежать неопределенности. По результатам настоящего исследования показатель стремления избежать

неопределенности составил 70 пунктов, практически не изменившись за десять лет, прошедших со времени предыдущего исследования (68 пунктов). По оценкам Г. Хофстида этот показатель составлял 90 пунктов.

Как и в прошлом исследовании, отмечается более высокий уровень стремления избежать неопределенности у респондентов старшей возрастной группы (старше 45 лет), но при этом наивысший показатель характерен для респондентов из северо-западного и южного региона России (в прошлом исследовании – Москва, Урал и Сибирь). Примечательно, что за прошедшие 10 лет в Москве и Санкт-Петербурге уровень стремления избежать неопределенности снизился до минимального по выборке (65 пунктов) (табл. 3), что может быть следствием активного импорта западных стандартов ведения бизнеса, происходившего в течение последних 10 лет.

При этом ожидание того, что работники будут следовать письменным нормам и правилам поведения, по-прежнему остается низким. Сравнивая полученные данные с данными предыдущего исследования, можно утверждать, что в России сохраняется ситуация, когда письменные правила рассматриваются как необходимый атрибут организационной жизни, но при этом не совпадают с неписаными нормами поведения.

*Индивидуализм.* По результатам настоящего исследования показатель индивидуализма составил 36 пунктов, что отражает некоторый сдвиг в сторону большего коллективизма за прошедшие 10 лет (41). В целом, такое значение показателя не противоречит оценке Г. Хофстида (50). При этом для всех выделенных групп респондентов (табл. 3) значение этого показателя практически не различается.

Интересные выводы можно сделать на основании детального анализа ответов на вопросы, относящиеся к индивидуализму. Наибольшее согласие у респондентов вызывает утверждение о том, что для человека является важным быть принятым членами его рабочей группы; однако при этом человек не должен отказываться от своих личных целей и интересов ради успеха группы.

Россию часто характеризуют как коллективистскую страну, и на первый взгляд полученные результаты это подтверждают. Однако необходимо отметить, что при оценке коллективизма важно

учитывать, как в конкретной культуре воспринимается группа и ее ценность. В российском восприятии ценность группы состоит в том, что она может обеспечить защиту своим членам. Это подтверждает тезис об уникальности российского коллективизма, который в первую очередь направлен не на достижение коллективных целей, а на получение защиты через принадлежность к какой-либо группе. При этом сами члены группы могут оставаться индивидуалистами, не готовыми жертвовать своими интересами и целями ради интересов группы, но готовыми подчиниться нормам группового поведения.

*Дистанция власти.* По результатам настоящего исследования показатель дистанции власти составил 33 пункта, что свидетельствует об уменьшении этого показателя за прошедшие 10 лет (41). По оценке Г. Хофстида для России этот показатель составлял 95 пунктов.

При анализе результатов по данному показателю необходимо учитывать, что в соответствии с используемым вопросником респондентам предлагается оценить в первую очередь те аспекты, которые связаны с их восприятием организации, а не общества в целом. Безусловно, на уровне поведения людей в организациях действительно можно найти подтверждения снижению дистанции власти, по крайней мере «внешнему». Следование западным стандартам взаимодействия с начальством в организации и появление молодого поколения менеджеров и работников ведет к изменению норм взаимодействия между начальником и подчиненными – в частности, наиболее заметны изменения, связанные с нормами коммуникации по отношению к вышестоящим, которые произошли за последние 10 лет. Однако необходимо отметить, что, хотя дистанция власти в целом снижается, наибольшее согласие у респондентов все же вызвало утверждение о том, что руководитель должен быть властным и авторитарным. Это может свидетельствовать о том, что изменение внешних проявлений культуры опережает изменение ее более глубоких слоев – ценностей и верований, в данном случае – предположений о том, каким должен быть руководитель.

*Мужественность.* По результатам настоящего исследования показатель мужественности составил 48 пунктов, что отражает рост женственности культуры по сравнению с предыдущим исследованием

(55). При этом оценка Г. Хофстида по этому показателю еще ниже – 40 пунктов.

Однако анализ ответов на отдельные вопросы, связанные с дистанцией власти, показывает, что в своих предпочтениях респонденты не изменились: по-прежнему наибольшее согласие получило утверждение, что мужчина-руководитель предпочтительнее женщины, и наименьшее – что совещания проходят более эффективно, если их ведет мужчина.

При анализе результатов предыдущего исследования (4) указывалось, что определяющим для женственности российской культуры исторически явилось устранение государством возможности для индивида (мужчины/мужа) контролировать внешнее окружение; при этом наблюдаемый рост мужественности (относительно оценки Г. Хофстида) связан с предоставлением гражданам некоторой свободы в области предпринимательства, требующего определенного контроля за происходящим вокруг своего бизнеса. Следуя этой гипотезе, можно предположить, что текущий «возврат» к женственности культуры может быть следствием усиливающейся в последние годы роли государства в экономических и социальных процессах (реприватизация и огосударствление промышленности).

*Долгосрочность ориентации / патернализм.* По результатам настоящего исследования показатель долгосрочности ориентации составил 62 пункта, что отражает некоторый рост долгосрочности культуры по сравнению с предыдущим исследованием (59 пунктов). При этом оценка Г. Хофстида по этому показателю очень низка – 10 пунктов.

Объяснение различий между оценкой Г. Хофстида и оценками, полученными в настоящем исследовании и в 1996 г. (4), может быть связано с определением самой долгосрочности. Долгосрочность ориентации, связанная с накоплением и сбережением материальных ресурсов, действительно может быть не свойственной носителям российской культуры, так как исторически в силу внешних обстоятельств любые накопления могли быть потеряны. Однако в контексте отношений между людьми российская культура является достаточно долгосрочно-ориентированной: отношения между людьми – как с эмоциональной точки зрения, так и с точки зрения

накопленного социального капитала – являются безусловной ценностью в российской культуре, и построение долгосрочных отношений рассматривается как одна из важных жизненных задач.

При оценке динамики долгосрочности за прошедшие 10 лет также необходимо учитывать значительную роль, которую в контексте этого показателя играет государственная политика. Как уже отмечалось, одним из аспектов долгосрочности ориентации является то, что накопление ресурсов находится в компетенции государства, а не отдельного индивида (патернализм как обязательство выполнять защитные функции семьи переносится на уровень государства). В связи с этим, учитывая политику, проводимую государством в последние годы (формирование нефтегазовых фондов, национальные проекты, субсидирование рождаемости), можно действительно говорить о возврате к долгосрочности в российской культуре.

#### **Заключение**

Проведенное исследование позволило оценить динамику изменений российской культуры на основе сравнения результатов опросов, проведенных по единой методике с 10-летним интервалом. Как показали результаты этого сравнения, за этот период показатели исследуемых измерений национальной культуры изменились незначительно. Это может свидетельствовать о том, что, хотя культура претерпела определенные трансформации в начале 1990х гг., основные ценности и убеждения, лежащие в основе культуры, остаются неизменными. Наиболее значительное изменение наблюдается в дистанции власти (снижается) и мужественности (снижается), что может быть в первую очередь связано с продолжающимся изменением поведения (но не ценностей) сотрудников российских компаний, а также происходящими социально-экономическими процессами. В связи с этим можно утверждать, что изменения «верхних» уровней национальной культуры продолжаются, но, как показывает анализ ответов на отдельные вопросы, не затрагивает «глубинные» слои. Деловое поведение россиян изменяется быстрее, чем изменение черт их национальной культуры. Можно предположить, что при условии сохранения существующих тенденций на микро- и макро-уровнях, российская культура, которая ещё ко всему исторически носит

маргинальный («евразийский») характер, не будет претерпевать значительных изменений, что также соответствует теоретическим положениям об относительной стабильности культуры во времени.

#### Литература

1. Hofstede, G. *Culture's Consequences*. Newbury Park, CA.: Sage, 1980.
2. Hofstede, G., Bond, M.H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth // *Organisational Dynamics*, № 16, 1988. С. 4—21.
3. Naumov, Alexander I., and Puffer, Sheila M. Measuring Russian culture using Hofstede's dimensions // *Applied Psychology: An International Review*, № 49 (4), 2000. С. 709—718.
4. Наумов А.И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // *Менеджмент*, № 3, 1996. С. 70—103.

### **УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ КОМПАНИЯМИ И ВЛИЯНИЕ РЫНКА ВЕНЧУРНОГО КАПИТАЛА В РОССИИ**

*С. В. Павловский*

В докладе рассматриваются тенденции в модели управления малыми инновационными проектами в России с учетом изменения ситуации на российском рынке венчурного капитала. Предыдущие годы менеджмент инновационных компаний сталкивался с отсутствием или неразвитостью основного источника финансирования проектов на ранних стадиях – венчурного финансирования. В настоящий момент предложение средств начинает превышать количество качественных проектов – появляется дефицит проектов. Автор попытается ответить в данном докладе на вопрос, как данные изменения на рынке капитала повлияют на взаимоотношения предпринимателя и инвестора при управлении малыми инновационными компаниями?

В настоящее время существует большое число определений инновационной деятельности. В частности, инновационная деятельность – это процесс последовательного проведения работ по преобразованию новшества в продукцию и введение ее на рынок для

коммерческого применения [8]. В общем виде инновационный процесс состоит из следующих стадий: исследования и разработки; освоение в производстве; изготовление; содействие в реализации, применении, обслуживании и утилизацию после использования.

Учитывая широкий спектр возможной инновационной деятельности (в технологиях, маркетинге, менеджменте, бизнес-процессах и т.д.), автор фокусирует внимание на технологических инновациях.

Чтобы создать малую инновационную компанию, конкурентоспособную на рынках США, Евросоюза, Юго-восточной Азии и Израиля требуется не менее \$3-5 млн. (а часто – гораздо большие суммы). Для создания проекта, ориентированного на российский рынок, в ряде случаев достаточно \$0,2-0,7 млн., а инвестиции в объеме \$1,5-2 млн. – уже очень серьезная сумма [4, с.67].

Российский рынок венчурного капитала только начинает развиваться. Например, в США венчурные инвестиции в компании на «посевной» и ранних стадиях в 2007 году составили 6,5 млрд. долл. (5,3 млрд. долл. в 2006 году), а количество сделок 1438 (1277 в 2006г.). Лидерами являются сферы программного обеспечения (18% всех венчурных инвестиций в 2007г. в США), биотехнологии (17%) и медицинские инструменты и приспособления (14%) [9].

В России объем венчурных инвестиций в 2006г. составил 75,1 млн. долл. (посевная и начальная - примерно 38,5 млн. долл., ранние - около 36,6 млн. долл.), что отражает существенный рост в 2,6 раза по сравнению с 28,7 млн. долл. в 2005 году (посевная и начальная - 12,2 млн. долл., ранние стадии —16,5 млн. долл.). Количество сделок на венчурных стадиях постоянно растет – в 2006г. было профинансировано не менее 27 компаний (14 компаний в 2005 году) [2, с. 85].

Оценить основные источники инновационной активности позволяют суммы расходов на новые технологии в мире. В 2006 г. на глобальном уровне корпорации вложили в новые технологии \$22 млрд., государства — \$24 млрд., венчурные компании — лишь \$2 млрд. [3, с. 2]. Таким образом, основным источником финансирования создания технологических инноваций являются

государственные органы, наравне с которыми выступают крупные компании.

По результатам последних исследований, уровень инновационной активности в российской экономике существенно уступает уровню инновационной активности в развитых странах. На 2006г. в России вложения в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы составили около \$4 млрд. На этом же уровне находятся Индия и Бразилия. В Южной Корее вложения достигают \$14 млрд., в Китае - \$16 млрд., а в США - \$677 млрд. [5, с. 3]. При этом, если уровень активности инвестиций государства сопоставим с уровнем инвестиций в развитых странах, то активность российских корпораций намного ниже, чем у иностранных конкурентов. Удельный вес предприятий, занимающихся инновационной деятельностью в промышленности, составляет 7,3 процента, в то время как в развитых странах этот показатель составляет от 25 до 80 процентов [5, с. 3].

Таким образом, венчурный рынок с активно работающими малыми и средними компаниями может стать одной из точек роста инновационной активности в технологической сфере российской экономики. К сожалению, запас накопленного научно-технический потенциал в российской научной сфере (структуры Российской Академии Наук, отраслевые институты и ВУЗы) за последние полтора десятка лет практически исчерпан и большинство перспективных разработок уже отобраны и привлекли инвестиции.

**Рынок венчурного капитала.** Рассматривая рынок венчурного капитала необходимо учесть все источники финансирования компаний на ранних стадиях, включая формы государственной поддержки и частные инвестиции. Финансовые формы государственной поддержки инновационной деятельности можно условно разделить на две группы по принципу объекта поддержки – проектов посевной стадии (на данной стадии проверяется техническая жизнеспособность идеи) и венчурных проектов (в которые в случае успешного завершения переходят проекты из посевной стадии и связаны больше уже с бизнес рисками).

К государственной поддержке проектов посевной стадии можно отнести финансирование блока "Разработка технологий" в рамках

Федеральной целевой программы "Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 - 2012 годы" (далее ФЦП) и деятельность Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

Совокупные расходы по ФЦП в 2007-12гг. составляют 102 млрд. рублей (или 17 млрд. руб. в среднем ежегодно), в том числе 67% бюджетных средств и 33% внебюджетных средств. При этом поддержка проектов имеет отраслевую направленность: в области индустрии наносистем и материалов – 40% от общей суммы расходов, 25% – область живых систем, на область энергетики и энергосбережения – 18%, область рационального природопользования – 9%, область информационно-телекоммуникационных систем – 8%.

В Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере направляются 1,5% средств федерального бюджета на науку (1,1 млрд. рублей в 2006 году) [7], которые по некоторым программам также требуют внебюджетного финансирования. Кроме этого, решение о выделении 1 млрд. руб. на финансирование проектов «посевной стадии» в течение 2008г. приняла Российская венчурная компания. Для сравнения, рынок частных инвестиций на посевной стадии оценивается в размере 0,5 млрд. руб. в год [4, с. 75] и представлен бизнес-ангелами (частными лицами, самостоятельно инвестирующими собственные средства в высокорискованные проекты ранних стадий).

Таким образом, совокупный объем финансирования проектов посевной стадии почти достиг 20 млрд. рублей в год, при доле государственной поддержки более 70%. При среднем бюджете проекта около 20 млн. рублей, данный сектор позволяет профинансировать до 1000 проектов ежегодно. Однако большая часть проектов после использования финансирования не дает коммерчески привлекательного продукта, как ввиду технических результатов, так и отсутствия первоначальной ориентации на такой результат. В результате, до возможности привлечения венчурного финансирования «доживают» порядка 50-100 проектов, при этом реально происходит финансирование не более нескольких десятков высокотехнологичных инновационных проектов в год.

При ситуации такого «скромного» предложения проектов для инвестирования, на венчурном рынке в ближайшие годы планируется резкий рост привлеченных инвесторами ресурсов. Оценки объемов привлеченных средств и их источники на рынке венчурных инвестиций в 2008-12гг. представлены в Таблице №1

Таблица 1 Объем привлекаемых венчурных инвестиций

Источник венчурных инвестиций	Млрд.рублей
Российская Венчурная Компания (включая внебюджетный капитал)	60,0
Росинфокоминвест (включая внебюджетный капитал)	3,0
Блок «Коммерциализация технологий» в рамках ФЦП	35,3
ГК «РоснаноТех» (30% от общего бюджета)	40,0
Региональные венчурные фонды	6,4
Частные венчурные фонды	5,0
Итого	149,7

Российская венчурная компания (далее РВК) была создана в 2006г. и представляет собой государственный фонд венчурных фондов. Она служит источником недорогого финансирования для инновационных компаний, находящихся на ранней фазе развития. РВК инвестирует свои средства в инновационный сектор через посредство частных венчурных фондов, предоставляя каждому из них 49% от их инвестиционных ресурсов. В 2007г. ресурсы в распоряжении Российской венчурной компании составили 15 млрд. рублей, планируется, что в 2008 году РВК удвоит свой капитал до 30 млрд. рублей. Таким образом, совокупный объем средств создаваемых фондов, участвующих в данном частно-государственном партнерстве, с учетом средств частных инвесторов, превысит 60 млрд. руб.

По результатам первого конкурса в 2007 году на управление средствами РВК прослеживается определенная отраслевая направленность создаваемых фондов. Планируется, что управляющая компания «Биопроцесс Кэпитал Партнерс» будет иметь приоритеты в сфере биотехнологий, а ЗАО «ВТБ Управление активами» - нанотехнологий [1, с. 46]. Заявленный денежный размер венчурных фондов победителей первого конкурса составил 8,61 млрд. рублей [2, с. 41], однако на настоящий момент размещено не более трети средств.

В конце 2007г. был создан венчурный фонд "Росинфокоминвест" (далее РИФИКТ), основными направлениями инвестиций которого являются проекты в области инфокоммуникаций. Планируемый объем фонда составляет 3 млрд. руб. (50% плюс одна акция будет доля государства в 2008г. с постепенным выходом к 2011г.), интересы государства в фонде представляет Мининформсвязи, что так же свидетельствует об инвестиционных приоритетах фонда.

Расходы по блоку «Коммерциализация технологий» в рамках Федеральной целевой программы "Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007 - 2012 годы" составляют 35,3 млрд. рублей (или 5,8 млрд. руб. в среднем ежегодно). Доля бюджетного финансирования составляет 36% и 64% внебюджетных средств.

Госкорпорация РоснаноТех была создана в 2007г. с целью вести инвестиционную и внешнеэкономическую деятельность по реализации проектов в области нанотехнологий в России и за рубежом, в том числе с участием иностранного капитала. В качестве основной деятельности является со-финансирование в инвестиционные проекты совместно с частными инвесторами, что позволяет рассматривать не менее 30% бюджета корпорации (40 млрд. рублей) в качестве потенциальных расходов на со-финансирование инновационных проектов.

Еще одной формой государственной поддержки инновационной деятельности малых компаний являются региональные венчурные фонды. Структура региональных венчурных фондов предполагает в качестве источников финансирования средства федерального бюджета (до 25% фонда), средства регионального бюджета (до 25% фонда) и средства частных инвесторов (не менее 50% фонда). К лету 2007г. были проведены тендеры по выбору управляющих компаний и создано около 20 региональных венчурных фондов инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере составляют с общим объемом 6,42 млрд. рублей [2, с. 23].

Общий объем доступных для инвестирования средств частных венчурных фондов оценивается в 5 млрд. руб. [4, с. 74]

Подводя итоги по финансовым формам государственной поддержки инновационной деятельности в технологической сфере, можно отметить появление в 2007г. и начало работы нескольких крупных государственных инициатив по поддержке инновационной деятельности, в том числе в рамках государственно-частного партнерства. Это потенциально увеличивает совокупный объем привлеченных финансовых ресурсов до 100 млрд. руб., что в сравнении с существующими объемами привлеченного финансирования частными венчурными фондами в размере 5 млрд. руб. видится очень большим и потенциально избыточным при существующем на рынке количестве и качестве проектов.

Даже с учетом увеличения уровня риска, принимаемого управляющими фондов за счет привлечения бюджетных средств, данная ситуация увеличивает риски переоценки инновационных компаний и принятие управляющими фондами неэффективных инвестиционных решений. Одним из решений проблемы дефицита проектов является создание нефинансовых форм поддержки инновационной деятельности, в том числе и для посевной стадии.

#### **Модель управления инновационными компаниями.**

Приведем несколько тенденций, связанных с моделью управления малой инновационной компанией.

Первая тенденция заключается в смещение переговорной силы от инвестора к предпринимателю. Это произойдет за счет превышения привлеченных инвесторами средств над количеством привлекательных проектов, а также возможностью предпринимателя привлечь государственное финансирование без привлечения инвестора. Это получит отражение в условиях привлечения финансирования (большая стоимость компаний и большая доля предпринимателя в ней) и как следствие, в распределении полномочий по управлению компанией в пользу предпринимателя.

Вторая тенденция изменения модели управления малыми инновационными компаниями – изменения нахождения штаб-квартиры. Малые инновационные компании, привлечшие венчурное финансирование, имеют разные бизнес-модели работы и разные модели управления. Часть компаний зарегистрирована в США и Европе, имея в России лишь центры разработок (например, Subiko и

Aelita имеющая центры разработок в Санкт-Петербурге и Москве). Другие компании, наоборот, работают на российском рынке, являясь его лидерами в определенных сегментах (IBS, Yandex). Нахождение головного офиса инновационной компании часто определяется нахождением инвестора и основного рынка сбыта. В настоящее время резко увеличивается число российских венчурных фондов - зарегистрированных и управляемых менеджерами на территории России, что является требованием для создаваемых фондов с участием Российской Венчурной Компании. Это приведет к увеличению количества компаний с штаб-квартирой в России, может быть с привлечением иностранных менеджеров. Вопросы сбыта будут решаться посредством создания коммерческих представительств в других странах.

Третьей тенденцией является вероятность увеличения количества проектов, ориентированных на зарубежные рынки, что позволит сделать резкое увеличение объемов доступного венчурного финансирования. Эти проекты требуют в разы больше инвестиций, чем ориентированные на российский рынок, однако потенциальная отдача также существенно выше. Это поставит новые вызовы перед менеджментом компаний, т.к. требуются специфические навыки вывода технологических компаний на международный рынок.

Четвертой тенденция связана с появлением российских серийных предпринимателей и управленческих команд, а также активное привлечение иностранных специалистов. Задача выхода проектов на международный рынок и наличие достаточных финансовых ресурсов позволит привлекать в сферу венчурного бизнеса профессиональных менеджментов и специалистов мирового уровня, что существенно увеличит вероятность успеха проектов.

Таким образом, для малых инновационных компаний складываются благоприятные условия по привлечению финансирования. Предприниматели и менеджмент компаний могут выбирать различные источники финансирования и получать больший контроль в компаниях. Однако они не должны забывать о возможностях, создаваемых за счет привлечения венчурного капитала и наемного профессионального менеджмента, которые в

инновационных проектах часто более важны, чем больший контроль над компанией на ранних стадиях.

#### Список литературы

[1] Медовников Д., Имамудинов И., Свяцицкий Ю., Венчур получил прописку // «Эксперт», N19. 2007. С. 45-50.

[2] Никконен А., Обзор рынка прямых и венчурных инвестиций в России за 2006 год. СПб.: «Феникс», 2007.

[3] Осетинская Е., От редакции: Не только деньги // Ведомости. №59 (2081). 2008.

[4] Каширин А.И., Семенов А.С., В поисках бизнес-ангела. Российский опыт привлечения стартовых инвестиций. М.: Вершина, 2008.

[5] Поляков И., Инновационная активность российских предприятий должна быть выше // Российская Бизнес-газета. N575. 2006.

[6] Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006 - 2008 годы), утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 января 2006 г. N 38-р.

[7] Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. -<http://www.fasie.ru/index.php?rid=91> (12.05.2008).

[8] Федеральный портал по научной и инновационной деятельности. - <http://www.sci-innov.ru/docs/104/#19> (12.05.2008).

[9] PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association MoneyTree™ Report, <https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/index.jsp> (12.05.2008)

## УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ «РОССИЯ»

Е. Параничева-Карнеева

Управление брендом включает в себя реализацию маркетинговых программ и действий, нацеленных на создание, оценку и управление стоимостью бренда. Бренд страны нельзя строить по прямой аналогии с брендами компаний и корпораций, поскольку страна – значительно более сложная система, чем «Кока-кола» или даже «Газпром». В России проект брендинга страны еще только осознается как задача.

1. Какова должна быть цель управления брендом «Россия»? Отвечая на этот вопрос, хотелось бы вспомнить предложенную экс-Президентом России В.В. Путиным в начале 2000-х годов установку – упрочить имидж России «как уверенной в себе державы с большим будущим и великим народом», то есть обеспечить продвижение бренда «Сильная и богатая Россия» для россиян и иностранцев. Такая цель требует анализа всего положительного, что представляет сегодня бренд России, а затем - совершенствования наработанного.

2. Из истории. Под брендом «Россия» всегда понимались купола соборов, березки, бескрайние просторы полей, водка, продукты сельхозпроизводства, матрешки, балалайки, шапки-ушанки, медведи. За рубежом говорили о «загадочной русской душе», которая выражалась в русской классике литературы и искусства, «Русских сезонах», Большом и Мариинском театрах, красоте русских женщин, которая спасет мир.

В советскую эпоху это трансформировалось в бренды «Водка столичная», «Золотое кольцо», ансамбль и магазины «Березка», сувениры Хохломы, икру красную и черную, масло «Вологодское» и проч. Загадочная русская душа сделала СССР космической державой, а советские спортсменки наполнили содержанием понятие красоты. Красные флаг, звезда, серп и молот, Октябрь, Аврора и силуэт Ленина прочно вошли в сознание как советские символы-бренды.

Сейчас многое из этого продолжает работать, как, например, красное знамя Российской Армии и Гимн на музыку Б. Александрова, а что-то навсегда ушло в небытие вместе с Советским Союзом. Однако сегодня, формируя новый ценностный образ России из недр русской политической традиции, нельзя просто отталкиваться



от опыта постройки положительного имиджа дореволюционной России и СССР.

Закрепленные в сознании бренды стоит использовать, но возникает проблема формирования новых символов. К сожалению, не успев создаться, новые российские символы стали испытывать трудности. Например, недавний социологический опрос показал, что о празднике 12 июня 80% столичных школьников не знали, что это День России, праздник ее суверенитета. То есть провозглашенный символ (бренд) не прошел и начальной стадии этапа brand awareness.

Британский ученый Саймон Анхольт и американская исследовательская компания Global Market Insite оценили стоимость брендов, или репутации, 35 развитых и развивающихся стран мира.

Саму репутацию они определяли по следующим факторам:

1. туристическая привлекательность
2. человеческий капитал
3. качество экспортируемых товаров
4. справедливость правительства
5. привлекательность культуры и спорта
6. инвестиционная привлекательность
7. привлекательность страны как места постоянного жительства.

В рейтинге 35 национальных брендов на 2005г. Россия заняла 20-е место. А по стоимости бренда Россия заняла 13-е место. Авторы рейтинга оценили "Россию" в 663 млрд долларов, или в 113% ВВП.

Имидж России заработан в немалой степени в советские времена. Иностранцы, как и 30 лет назад, уважают Россию лишь за спорт и балет, а политические и экономические успехи последних лет практически никак не отразились на российском имидже.

3. Управление брендом страны, несомненно, ведет к повышению конкурентоспособности национальной экономики. А значит, создание, развитие и управление брендом должно представлять собой хорошо спланированную политику.

В последние годы вопрос об обеспечении и наращивании конкурентоспособности России стал одним из ключевых пунктов национальной повестки дня. Главную роль здесь играют два фактора: внешний и внутренний.

В мире ускорились процессы глобализации и теперь в глобальную конкуренцию включаются страны, которые ещё недавно в расчёт не принимались. В мировом экспертном сообществе сложилась специальная аббревиатура для обозначения группы стран с большим потенциалом развития – БРИК - Бразилия, Россия, Индия и Китай.

Если говорить о внутреннем факторе, то Россия живёт в специфических условиях. Территория страны, включающая 11 часовых поясов, повышает транспортные и коммуникационные издержки. Климатические условия ведут к дополнительным расходам коммунального хозяйства и строительства. Все еще не разрешены проблемы национальной безопасности на юге и востоке.

Все это говорит о том, что необходимо быстро адаптироваться к международной конкуренции, создавая в стране гибкую и эффективно реагирующую на изменения экономическую систему.

Самый больной вопрос, на мой взгляд, это конкурентоспособность государства. К сожалению, остаются мало эффективными основные государственные институты – налоговая, судебная, правоохранительная системы, как, впрочем, и аппарат высшего управления. Таково общее мнение делового сообщества. Отмечу, что в среднесрочной программе социально-экономического развития России до 2008 года, среди важнейших вызовов экономическому росту на первом месте стояла «низкая эффективность государственного управления», из-за которого «государство не обеспечивает в достаточной степени предоставление услуг в тех областях, где оно обязано это сделать», а «механизм принятия чиновниками решений остается непрозрачным для общества».

Таким образом, в отношении госаппарата ещё многое предстоит сделать. На это, по сути, и направлены национальные проекты и заключительный этап административной реформы.

4. Возникает вопрос: может ли наша страна успешно конкурировать на мировых рынках, не имея устойчивого позитивного имиджа, т.е. может ли быть Россия конкурентоспособной в современном мире, не будучи брендом «Россия»?

В глобальной конкуренции участвуют не только компании, но и города, и страны.

Вспомним накал борьбы за право принять «Олимпиаду 2012». Решение МОК во многом зависело не только от спортивной инфраструктуры и программы игр, но и от «раскрученности бренда» соревновавшихся столиц и их стран. И Москва – столица России – оказалась заложницей не лучшего имиджа страны.

Это значит, что создание и управление брендом «Россия» требует серьезной, целенаправленной и долговременной работы. Подобной той, какую ведёт, например, Израиль. Израиль объявил о намерении изменить имидж проблемного государства и планирует в этой связи масштабную кампанию развития общественных связей. Ранее подобную проблему решил ливийский лидер Муаммар Каддафи, нанявший для этого команду высококлассных специалистов.

Что может представлять собой такая работа? На мой взгляд необходимо создание Министерства бренда, которое будет заниматься развитием и управлением имиджем нашей страны, поскольку сегодня мало кто может во всех подробностях описать, что же представляет собой Россия на самом деле. Бренд «Россия» должен быть усилен. Одним из условий этого должно быть если подкрепление обещаний реализацией.

Что надо сделать для успешного создания и эффективного управления брендом «Россия»? В последние годы речь о таком проекте заходила не один раз. И каждый раз – остановка на полпути: то люди менялись, то деньги кончались, то момент был неблагоприятный. Таким образом, получается, что для этого необходим квалифицированные кадры, деньги и благоприятный момент.

5. Возникает еще один вопрос: какую роль играют предприниматели в формировании бренда страны и в возможности управления им?

Тут очевидна взаимозависимость. Президент группы МАИР Виктор Макушин в интервью заявил следующее: «Я понимаю, что, если я сегодня не буду иметь за своей спиной мощное сильное национальное государство, то моей компании трудно будет стать одной из нескольких сотен глобальных ТНК». С другой стороны, мощь «Газпрома», обеспечивающего треть потребностей ряда стран Западной Европы, несомненно, работает на упрочение образа России.

В США, например, работает специальная группа, предлагающая идеи и решения для улучшения имиджа Америки. В неё входят руководители крупных фирм, таких как McDonald's, American Airlines, рекламных, издательских и других компаний.

И в нашей стране бизнес заинтересован в улучшении её имиджа, но реальных шагов мало. Среди реализованных проектов можно назвать поддержанную «Интерросом» выставку «Когда Россия говорила по-французски», несколько мероприятий, проведенных Национальным резервным банком в арендованном под Парижем замке Chateau Forget, идущие несколько лет при поддержке ряда компаний Дни культуры России в Ницце, да может быть ещё культурную программу Российского экономического форума в Лондоне.

Вся эта активность не скоординирована и бессистемна. Между тем, по мнению признанных специалистов, например – известного британского консультанта по страновому брендингу Саймона Энхольта – создание национального бренда состоит на 80% из координации, на 15% из коммуникации и на 5% из вдохновения.

6. Работает ли создание успешных брендов отдельных национальных компаний на успех бренда «Россия» в целом?

В нашей стране сегодня нет или почти нет глобальных брендов. А ведь на восприятие бренда «Россия» в мире реально могут влиять только известные всюду компании. Я уже говорила о «Газпроме». Еще, конечно, известен «Лукойл», марка которого широко сегодня присутствует в США, на Кипре и в других странах. Но она не позиционируется как российский продукт, а значит и не содействует бренду «Россия».

Реально глобальными брендами были «Аэрофлот», «Интурист», «Столичная», но они серьезно потеряли и во влиянии, и в присутствии на рынках, и в коммерческой эффективности.

7. Каковы же основные составляющие успешного создания и управления брендом «Россия»?

На мой взгляд это:

- привлечение инвестиций в развитие производственных мощностей, сетей дистрибуции, в инфраструктуру Москвы и России в целом;

- проведение крупномасштабных международных мероприятий, направленных на продвижение позитивного имиджа страны (например, инвестиционные, экономические форумы и проч.);
- увеличение количества российских топ-менеджеров, возглавляющих работающие в России филиалы и подразделения транснациональных корпораций и крупных фирм;
- создание специального фонда, основной задачей которого станет продвижение и управление брендом «Россия».

Минэкономразвития внесло в правительство концепцию продвижения национального бренда и российских товаров. Цели у нее практические — нарастить экспорт, увеличить поток туристов, объем иностранных инвестиций и капитализацию российских компаний. Для этого предполагается создать целую имиджевую инфраструктуру.

Бренд «Россия» будет продвигаться на основе «долгосрочных информационных кампаний», для каждой из которых будут создаваться специальные некоммерческие организации. Предлагается также переводить на иностранные языки планы развития, по которым живет страна, создавать ресурсы о России в интернете, возить иностранных журналистов по стране. Прямой господдержки коллективным брендам не обещают, но концепция предполагает, что им будут помогать участвовать в международных выставках и форумах, размещать рекламу в российских СМИ, работающих на зарубежную аудиторию.

У России плохой имидж в глазах потенциальных туристов, инвесторов и обывателей. Но выбранный подход вряд ли окажется эффективным. Многие страны, рекламирующие себя, концентрируются на конкретных сферах. Египет, Турция и Таиланд, например, — на туризме. То же делает и Великобритания, которая также рекламирует свои учебные заведения. Китай большую часть маркетинговых денег тратит на продвижение своей культуры и языка за рубежом и благотворительность в странах, где работают китайские компании, особенно в Африке. Попытка рассказать всем обо всем и сразу создаст не привлекательный, а абстрактный образ России. К тому же решение такой задачи, как создание национального бренда, требует объединения усилий не только ведомств, но и всех граждан,

начиная с пограничников в аэропорту и милиционеров на московских улицах. А у нас даже разработкой концепции бренда «Россия» и созданием госкорпорации по улучшению имиджа занимаются разные департаменты Минэкономразвития независимо друг от друга.

Итак, первым шагом на пути создания сильного бренда на пути эффективного процесса управления брендом «Россия» должен быть поиск людей, способных стать носителями ценностей общества. Процессом должна управлять инициативная группа – люди, считающие это своим делом. То есть необходим экспертный совет.

8. Зачем необходимо развивать и управлять брендом «Россия»? На этот вопрос можно ответить следующим образом: бренд «Россия» нужен:

1) Государству. Нужно выработать и предъявить обществу, бизнесу, международному сообществу ответ на вопрос: «Зачем Россия нужна миру, какое место в системе глобальной конкуренции она занимает (и что будет дальше?) и какую политику российское государство в связи с этим намерено проводить?»

2) Людям, которые живут в России и связывают с ней свое будущее. Людям нужен образ будущего, образ движения к этому будущему, основания для своих убеждений.

3) Компаниям, вовлеченным в глобальную конкуренцию. Потому что создание «Бренда «Россия»» – это условие повышения их конкурентоспособности.

#### 9. Как эффективно управлять брендом «Россия»?

На мой взгляд, для этого необходимо:

- Определить, какие из старых и новых символов нужно продвигать (или, напротив, нейтрализовать).

Например, это можно провести по следующим направлениям:

1. бренды – исторические названия (сооружения, здания, памятники);
2. бренды – люди (писатели, ученые, политики, спортсмены);
3. бренды – товары (одежда, изделия народных промыслов) и проч.
  - Разработать бренд-концепцию России.

То есть выполнение задачи «Россия – великая держава» предстает перед нами в виде формализованного глобального бренд-поля, состоящего, в свою очередь, из более локальных полей:

исторического, персонального, товарного и других. Начать эту работу можно было бы с построения бренд-концепций принятых Президентом и правительством приоритетных национальных проектов.

## **РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СЕГОДНЯ: КОМАНДНЫЙ АСПЕКТ**

*Н.А. Пашилок*

### **Актуальность командного подхода в современном бизнесе.**

Термин «команда» стал очень модным в России. Большинство действующих сегодня средних и крупных компаний находятся на том витке своего развития, когда дальнейший рост всех ключевых экономических показателей фирмы в целом представляется сомнительным без сплочения коллектива компании. Все более становится очевидным то, что наличие команды — важнейшее условие эффективности работы любой компании.

Эффективность бизнес-процессов как в России, так и за рубежом, во все большей степени стала определяться использованием управленческих команд. Связано это с проявлением следующих факторов:

1. Резко возросшая скорость изменений внешней среды, в которой приходится работать организациям
2. Существенно повысившаяся роль творческого труда сотрудников в самих организациях.
3. В условиях жесткой конкуренции на первый план все больше выходит слаженность работы персонала, так как современный бизнес в большинстве случаев — игра коллективная.

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность управления, вынуждает формировать группы высококлассных специалистов для эффективного управления компаниями. Наиболее продуктивно эти группы специалистов, как и их отдельные члены, работают в том случае, когда образуются управленческие команды, а отношения внутри группы выстраиваются вокруг командного лидера.

Актуальность командного подхода и объективная необходимость исследования проблем командообразования,

жизнедеятельности управленческих команд, использование рецептов повышения эффективности командной работы и разработка специальных методик определяется тем, что для многих компаний решение этих вопросов играет решающую роль и становится фактором выживания. Так, Джим Коллинз, в течение пяти лет анализирувавший деятельность почти полутора тысяч компаний и крупных корпораций США (среди которых были Gillette, Procter&Gamble, Nucor, Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreens, Wells Fargo и другие), показал в своей работе «Good to Great» («От хорошего к великому»), что реальных продолжительных успехов смогли добиваться только те из них, которым удалось создать эффективные управленческие команды. Выводы из его исследования говорят о том, что руководители великих компаний начали преобразования с того, что набрали нужных команде людей (и избавились от людей ненужных) и только потом решили, куда они поплывут. Основная идея в том, что вопрос «кто» важнее вопроса «что», важнее видения, стратегии, организационной структуры, тактики. «Сначала кто, затем что» - это твердый принцип, которому неизменно следовали руководители великих компаний. Управленческие команды великих компаний состоят из людей, ожесточенно спорящих по поводу решения, но действующих единой командой при его осуществлении, невзирая на личные амбиции.

Руководители российских компаний также начали видеть в командах решение многих управленческих задач. Об этом говорит хотя бы тот факт, что за последние несколько лет появилось множество предложений по тренингам, посвященных командообразованию (teambuilding). Таким образом, командный подход постепенно завоевывает популярность среди российских представителей бизнеса, а команды становятся неотъемлемой частью системы управления.

### **Управленческая команда как модель управления.**

Для начала необходимо понять, что же из себя представляет модель управления. Для этого разберемся с терминами.

1. Модель - создаваемое человеком подобие изучаемых объектов: макеты, изображения, схемы, словесные описания, математические формулы, карты и т.д. Модели всегда проще реальных объектов, но они позволяют выделить главное, не отвлекаясь на детали (*Словарь по общественным наукам. Глоссарий.ру*).
2. Модель (лат. *modulus* - мера, образец) - объект-заместитель, который в определенных условиях может заменять объект-оригинал, воспроизводя интересующие свойства и характеристики оригинала (*С.А. Радионова*).
3. Управление – целенаправленное воздействие на объект управления (*В.И. Маршнев*).

Разобравшись с терминами, мы можем ввести «рабочее определение» модели управления.

**Модель управления** – это устоявшийся способ, ставший примером, или образец сознательного целенаправленного воздействия со стороны субъектов на организацию или ее отдельные элементы, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управленческая команда вполне может претендовать на звание одной из таких моделей управления. Для сравнения и контраста можно выделить, к примеру, авторитарную модель управления, противоположную командной, которая будет характеризоваться четким взаимодействием одного руководителя с подчиненными, принятием решений одним человеком и жесткой иерархией. Основными же характеристиками командной модели управления станут следующие:

1. Определенное число участников
2. Общие цели и видение
3. Совместная работа, совместное принятие решений
4. Разделение ответственности
5. Открытость информации всем участникам команды

На мой взгляд, моделью управления организацией может стать любой способ целенаправленного воздействия на нее, который можно описать и наделить рядом уникальных характеристик. Управленческая

команда вполне вписывается в эти критерии и является одним из таких способов воздействия на организацию.

### **Авторская методика оценки управленческих команд**

Большую роль в вопросах управленческих команд играет их эффективность и результативность. Актуальность исследования в этой области определяется тем, что эти две характеристики представляют собой то, к чему человек всегда стремится в своей деятельности, но ему не всегда удается измерить эти показатели. Научившись измерять эффективность и результативность команды, мы научимся управлять этими важнейшими параметрами, а это, в свою очередь, поможет найти те рычаги, которые позволят улучшить командную работу. Эффективность и результативность команды связана с жизненным циклом самой команды. Научиться определять, на какой фазе жизненного цикла находится команда и применять соответствующие инструменты управления на этой фазе также представляется актуальным.

Мною была разработана методика оценки управленческих команд (*management team performance measurement*), которую теперь можно назвать «оценка управленческой деятельности компании по модели управленческой команды».

Методика состоит из следующих этапов:

1. Выявление команды в управлении
  2. Оценка деятельности выявленной команды
- Определение стадии жизненного цикла управленческой команды  
Оценка эффективности управленческой команды

В данной методике используется метод анкетирования, а также базовый расчетно-математический метод экспертных оценок Дельфи.

Процесс выявления команды в управлении исходит из предпосылки, что управленческая команда должна обладать рядом признаков. При этом каждый признак имеет свою значимость. Оценка проявления этих признаков методом экспертных оценок позволяет судить о наличии команды в управлении. Вопросы, касающиеся наличия признаков команды, вошли в мою первую анкету.

Второй этап начинается с определения стадии жизненного цикла выявленной команды. Здесь я обратился к итальянскому

исследователю в области командообразования, Питеру Капецио, который написал, на мой взгляд, достаточно фундаментальную работу, исследуя жизненный цикл команды. Помимо описания стадий жизненного цикла команды, Питер Капецио предлагает перечень специальных вопросов, ответы на которые, по его мнению, смогут определить местонахождение команды на конкретной стадии своего развития. Практически все эти вопросы вошли в мою вторую анкету.

Заключительный шаг предлагаемой методики также входит во вторую часть анкетирования и заключается в оценке эффективности управленческой команды по четырем уже упомянутым критериям:

1. Результативность (productivity, effectiveness)
2. Сплоченность (cohesion)
3. Обучение (teaching)
4. Лидерство/руководитель 5 уровня (leadership)

Три первых критерия взяты из работы Лей Томпсона «Создание команды». Как и Питер Капецио, Томпсон предлагает ряд вопросов, по которым можно определить наличие того или иного критерия в команде. Некоторые из этих вопросов, а также разработанные мною вопросы вошли в анкету. Последний, четвертый критерий я ввел в заключительном пункте второй главы. Вопросы по этому критерию были составлены мною на основе характеристик «руководителя 5 уровня», о которых пишет Джим Коллинз в своей работе «От хорошего к великому».

Для того чтобы лучше разобраться в предлагаемой методике, посмотрим ее в действии, обратившись к результатам оценки 12-ти российских управленческих коллективов.

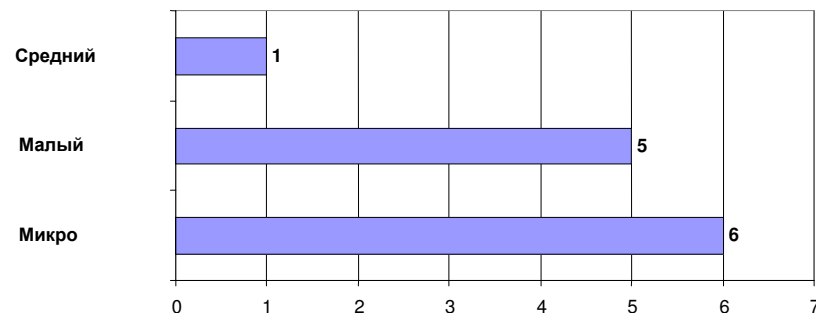
### **Российская модель управленческой команды изнутри (результаты применения методики).**

В моем анкетировании под названием «Бизнес как командный вид совместной деятельности» приняло участие 12 компаний, относящихся микро-, малому и среднему бизнесу, явившихся объектами моего исследования.

По размеру бизнеса 12 компаний распределились следующим образом:

Диаграмма 1

**Компании-респонденты: размерность**

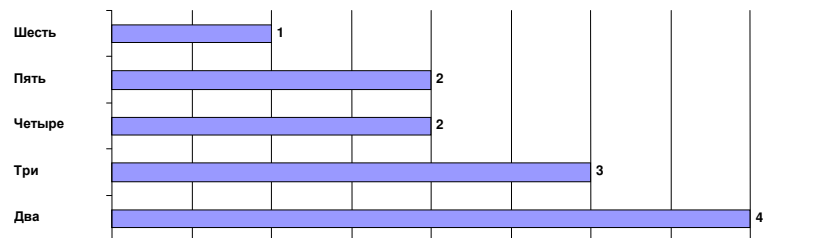


Доминирующая организационно-правовая форма опрошенных компаний – общество с ограниченной ответственностью (11 компаний). Лишь одна компания среди опрошенных является закрытым акционерным обществом.

Все 12 управленческих коллективов преодолели первый барьер на пути к званию настоящей команды, имея в своем составе от 2 до 6 управленцев:

Диаграмма 2

**Компании-респонденты: численность управленческого коллектива, человек**



Опрошенные управленцы занимают в своих компаниях следующие должности (в скобках указано число представителей): генеральный директор (5), директор по развитию (3), заместитель

директора (2), финансовый директор (2), начальник отдела продаж (2), главный бухгалтер (2) коммерческий директор (1), главный экономист (1), исполнительный директор (1), директор по логистике (1), начальник юридического отдела (1), специалист по стратегическому планированию (1), начальник отдела (1), продюсер (1).

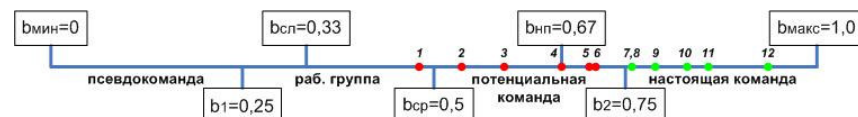
Говоря о результатах первого этапа анкетирования, отметим, что звание «настоящей команды» получили 6 компаний из 12, т.е. ровно половина управленческих коллективов, участвовавших в опросе. Результаты по всем участникам в числовом и смысловом выражении представлены в таблице ниже:

Таблица 2. Результаты 1-го этапа анкетирования

№	Компания	Результаты	
		Рейтинг	Тип коллектива
1	ООО «ИПГ Альфа»	0,481	Группа
2	ООО «Х1»	0,537	Потенциальная команда
3	ООО «Рыбнадзор»	0,595	
4	ООО «Паттайя»	0,670	
5	ООО «Х2»	0,704	
6	ЗАО «Консинго»	0,713	
7	ООО «Национальный кредитный брокер»	0,759	Настоящая команда
8	ООО «Новотех Плюс»	0,759	
9	ООО «Х3»	0,790	
10	ООО «Х4»	0,833	
11	ООО «Глобал Форум»	0,861	
12	ООО "Детское музыкальное издательство "ТВИК"	0,933	

По шкале результаты распределились следующим образом:

Рис. 1. Результаты 1-го этапа анкетирования



$b_{\min}=0$  – соответствует случаю полного не проявления всех признаков;  
 $b_{\text{сл}}=0,33$  – соответствует случаю слабого проявления всех признаков;  
 $b_{\text{нп}}=0,67$  – соответствует случаю не полного проявления всех признаков;  
 $b_{\text{макс}}=1,0$  – соответствует случаю полного проявления всех признаков.  
 $b_1=0,25$ ,  $b_{\text{cp}}=0,5$ ,  $b_2=0,75$  – пороговые значения (квартили).

В случае успешного прохождения первой части анкетирования и получения звания «настоящей команды», управленческий коллектив получал предложение принять участие во второй части анкетирования.

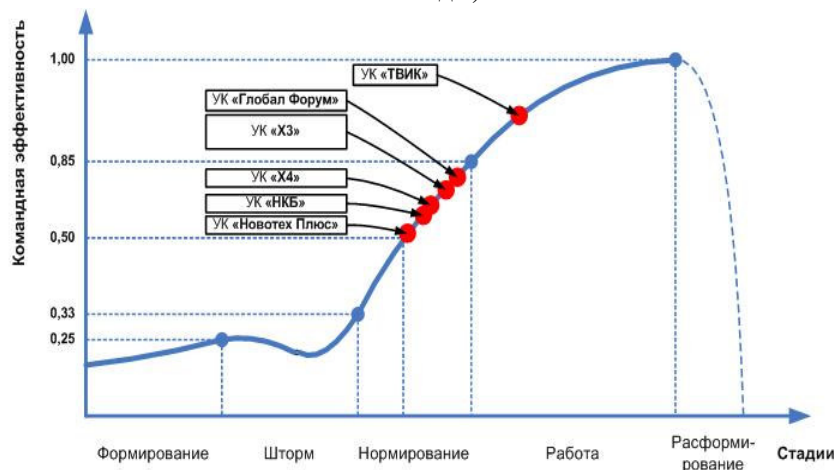
Перейдем к результатам второго этапа анкетирования. Они представлены в таблице ниже. Помимо показателя общей эффективности управленческой команды, в таблице содержатся показатели эффективности по отдельным параметрам: Р (productivity) – результативность, С (cohesion) – сплоченность, Т (teaching) – обучение, L (leadership) – лидерство.

Таблица 2. Результаты 2-го этапа анкетирования

№	Управленческая команда	Показатели					Эфф-ть	Стадия ЖЦ
		Общая эфф-ть	Р	С	Т	L		
1	ООО «Новотех Плюс»	0,535	0,608	0,485	0,500	0,513	выше среднего	норм
2	ООО "Национальный кредитный брокер"	0,616	0,608	0,848	0,556	0,487	выше среднего	норм
3	ООО «Х4»	0,660	0,686	0,727	0,583	0,641	выше среднего	норм
4	ООО "Х3"	0,792	0,776	0,848	0,806	0,754	высокая	норм
5	ООО "Глобал Форум"	0,818	0,902	0,788	0,806	0,744	высокая	норм
6	ООО "Детское музыкальное издательство "ТВИК"	0,918	0,912	0,955	1,00	0,821	высокая	работа

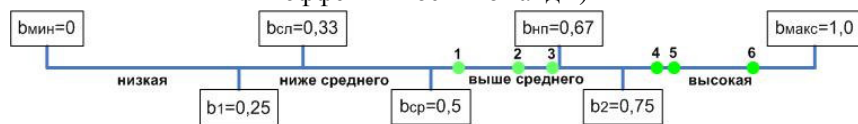
На графике зависимости эффективности команды от стадии ее жизненного цикла результаты расположились следующим образом:

Рис. 2. Результаты 2-го этапа анкетирования (жизненный цикл команды)



Наконец, на шкале эффективности управленческих команд результаты выглядят следующим образом:

Рис. 3. Результаты 2-го этапа анкетирования (общая эффективность команды)



Таким образом, 5 из 6 команд по моим оценкам находятся на стадии нормирования. У 1 из 6 команд все еще наблюдаются признаки стадии шторма, проявления которых ей необходимо преодолеть для вступления на наиболее эффективную стадию. Лишь 1 из 6 опрошенных управленческих команд находится на высшей стадии работы. 3 из 6 команд имеют показатель эффективности выше

среднего. Остальные 3 являются высокоэффективными управленческими командами.

Хотя в опросе приняло участие не так много компаний, тем не менее, данное анкетирование как апробация (тестирование) разработанной методики позволило мне сделать следующие **ВЫВОДЫ и наблюдения**, которые можно отнести к особенностям «русской модели управленческой команды»:

1. Далеко не все управленческие коллективы представляют собой настоящую управленческую команду (в моем исследовании лишь половина опрошенных коллективов могут похвастаться этим званием).
2. Количественный состав управленческой команды варьируется от 2 до 5 человек, причем 2 человека в управлении – наиболее популярная практика (при этом принимаем во внимание малый и микро- бизнес в качестве объектов исследования).
3. «Лидерство» как один из критериев командной эффективности является наиболее слабым местом опрошенных управленческих команд.
4. Стадия нормирования – та стадия, на которой находится большинство управленческих команд.

На мой взгляд, с помощью данной методики можно достаточно точно оценивать применение компаниями «модели управленческой команды», выявлять особенности самих команд, а также эффективность по различным критериям. Помимо этого, с помощью этой методики, можно обнаружить некоторые национальные особенности управленческих команд.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАЗАХСТАНСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

*Е.С.Петренко, Е.О.Петренко*

В конце октября 2007 года Глобальный Стратегический Форум обнародовал результаты глобального рейтинга интегральной мощи 50 ведущих стран мира, составленные по методике Международной Лиги Стратегического Управления, Оценки и Учета (МЛСУ) и Международной Академии Исследований Будущего (МАИБ) (1). Даже после кризисных потрясений финансового и ипотечного рынка,



рейтинг Казахстана оказался неожиданно высок (17-ая позиция), а по прогнозу к 2025 году Республика может занять 12 место. Вместе с Таиландом и Вьетнамом Казахстан входит в тройку наиболее динамично развивающихся государств своего региона.

Глобальный успех казахстанской модели развития заставляет детальнее рассмотреть казахстанскую модель управления – ее возможности и противоречия. Осмысление национальной модели проходит сегодня в Республике на всех уровнях – от общегосударственных прогнозов на десятилетие до выбора конкретной организацией пути развития в ближайшие годы. Некий единый управленческий код определяет движение вперед и «холодный душ» (как принято говорить в Республике) предкризисных (и кризисных явлений) заставляет задуматься: что в нем нужно оставить, а что следует изменить.

Институт экономических стратегий России и Казахстана предложил некую стратегическую матрицу, включающую 9 факторов развития (2). Одним из них является фактор национального управления. По оценке международной группы экспертов, он составляет 5,6 балла по 10-балльной шкале. По разным сценариям развития уровень казахстанского управления может упасть до 3,5 баллов при «вхождении в сферу влияния Китая» или вырасти до 8 при «евроазиатской интеграции» (3).

Пока оценка уровня управления в государстве и бизнес-среде на уровне средней, при этом ниже средней - устойчивость систем управления и эффективность национального процесса элитообразования. Выше среднего уровня – адаптивность и способность к лидерству.

Именно эти два качества определяют сегодня сущность национального стиля управления. Авторитетная и активно применяемая в практике модель Ицхака Адизеса РАЕИ подразумевает наличие четырех ролевых функций управления. Р – production, производство; А – administration, администрирование; Е – entrepreneurship, предпринимательство и І – integration, интегрирование. В Казахстане наблюдается явное преобладание предпринимательской функции.

Общая тенденция развития бизнеса и госуправления опирается на предпринимательский тип как доминирующий. Он характеризуется обостренным видением нового, способностью воплощать задуманное в реальность, высокой личностной мотивацией и мобильностью.

К изъянам такого типа можно отнести сложность работы с рутинными процессами, нарушение последовательности, низкую корпоративную культуру в исполнении задуманного.

По данным исследования, проведенного в рамках проекта Country Research Project международной компании Training Management Corporation в 2008 году, стиль ведения бизнеса и в частности управления в Казахстане очень близок по своим основным характеристикам российскому, хотя и имеет ряд отличительных особенностей.

Например, большую роль в бизнесе имеет эмоциональный фон общения, отношения на работе зачастую неформальные, широко используются личные связи, работа воспринимается как продолжение личных отношений.

В стране усиленными темпами развивается командообразование. Инициатива исходит от руководства компаний и поддерживается персоналом. Возможно, это связано с советскими традициями коллектива и национальными особенностями. Подобная практика помогает улучшить динамику и результаты, хотя используются не все ее возможности, а личные отношения часто мешают нормальной работе и превалируют над должностными обязанностями.

Обучение сотрудников, как правило, распространено только в крупных фирмах, где есть соответствующие ресурсы и развита корпоративная культура.

Казахстанские сотрудники отличаются большой работоспособностью и готовностью работать в экстремальных условиях, однако при этом им необходимо чувствовать свою значимость и эмоциональную поддержку. Сверхурочная работа – нормальная практика для казахстанских фирм, как правило без соответствующей материальной компенсации. Если это допускается ситуацией, графики не соблюдаются и часто дедлайны подвижны. Определенной традиции отношения ко времени нет. Ориентация на

перспективу зависит от конкретного руководителя, однако большинство работников не использует эффективный time-management. Четкого приоритета качества или времени выполнения проекта не существует. Все зависит от условий проекта. Очень часто бывают изменения условий в ходе работы.

При приеме на работы особенно ценится предыдущий профессиональный опыт, а также личные качества и готовность к развитию. Для того чтобы добиться карьерного роста, желателен кроме профессионализма и личной активности иметь связи в деловых кругах. Типичная карьера наемного работника – рост в рамках одного подразделения или одной компании, в случае наличия «потолка» - переход в другую компанию на более высокую должность. В зависимости от организации, работник может продвигаться на следующую ступень карьерной лестницы от нескольких месяцев до нескольких лет. При этом важны реальные достижения, результаты, квалификация, личные характеристики и связи. В большинстве случаев есть возможность двигаться внутри компании.

При всем уважении к руководителю, важны личные отношения и лояльность работников к нему. Авторитет менеджера, как правило, определяется занимаемой им позицией, хотя профессиональные и личные качества при этом также важны. Сами руководители делятся с подчиненными информацией дозированно, учитывая их должностные обязанности. Управленцы не стремятся делиться своей властью и боятся конкуренции со стороны работников. Причиной для делегирования полномочий может послужить рост компании или обострение ситуации на рынке и как следствие, необходимость привлечения дополнительных управленческих ресурсов и перераспределения обязанностей. Подобный механизм не отрегулирован, распространение информации недостаточное или нецелесообразное, а сами работники опасаются принимать ответственные решения, из-за чего делегирование полномочий часто носит номинальный характер и лишь затрудняет работу организации.

Проектное планирование пока не слишком важно для казахстанских компаний, однако его роль постепенно возрастает. Существующее планирование ориентируется как на краткосрочные цели, так и на более отдаленную перспективу. В большинстве случаев

руководство компании ограничивается общими направлениями деятельности, хотя иногда используются конкретные «контрольные точки» и инструкции по их достижению. Планы создаются на уровне высшего руководства, либо специальным подразделением с последующим утверждением руководителем компании.

Что касается непосредственного взаимодействия с сотрудниками, предпочтительно личное общение, хотя в последнее время активно используются интернет рассылки.

Многие казахстанские бизнесмены рискованны, хотя это зависит от личности человека. Решения могут приниматься как очень быстро, так и после долгих обдумываний и переговоров. Спорные вопросы стараются не доводить до суда, а решать путем переговоров. Как правило, разногласия обсуждаются сразу для нахождения наиболее приемлемого варианта решения. Конфликты решаются на переговорах, отношение к ним может быть как негативным, так и нейтральным, как к рабочим моментам. Любой из присутствующих на переговорах может высказать свое мнение и принять участие в разрешении конфликта.

Ведя проекты с казахстанскими партнерами необходимо согласовывать и подтверждать встречи, выбирая удобное для обеих сторон время, опоздания не рекомендуются, но возможны до 15 минут. Как правило первая встреча проходит один на один, ее основная задача – установить контакт с потенциальным партнером, определить возможность и основные направления сотрудничества. Подобные встречи достаточно формальны и коротки. После приветствия и общих фраз о погоде рекомендуется переходить сразу к делу. При этом следует помнить, что степень уважения к иерархии достаточно высока. Обычно в переговорах принимают участие люди, уполномоченные принимать решения, в частности – руководители и топ-менеджеры. Перерывы в обсуждении приняты только в случае, если встреча затягивается. Это может быть как кофе-брейк, так и просто «перекур».

Государство определяет рамки, в которых развивается бизнес, нередко ставя преграды. С другой стороны, государство создает определенные условия для развития, например программы по поддержке малого бизнеса, который очень развит в стране.

Государство стремится контролировать экономику через нормативно-правовые акты, налоги, пошлины и так далее. Государство обладает большими ресурсами для реструктуризации экономики. Оно в первую очередь вовлечено в нефте-газовый сектор, в инфраструктуру страны, в частности через АО, где 100% акций принадлежит государству. Кроме своей основной деятельности (социальная защита населения, обеспечение безопасности, нормативное регулирование и т.д.) государство задает основные направления развития, старается упорядочить бизнес в плане законности и открытости.

Казахстанские организации в большинстве своем централизованные с четкой иерархией. В среднем бизнесе это обычно – 50—70 человек в зависимости от сферы деятельности. Компании могут быть достаточно бюрократичны, хотя бизнес-протокол чаще всего четко не определен. От структуры предприятия зависит его успешность на рынке, координация действий внутри самой организации. Взаимодействие менеджеров разных уровней также зависит от структуры и существующей корпоративной культуры.

Четкой зависимости выделения времени на реализацию проектов от структуры компании не прослеживается, хотя более демократичные компании чаще мобильны и должны тратить меньше времени. Как таковые корпоративные ценности еще не выработаны, но существуют «классические» выражения существуют выражения как «начальник всегда прав», так и «клиент всегда прав», которым следуют многие компании. Мелкие и средние фирмы развиваются быстрее, крупные обладают большими ресурсами. Жесткая структура обеспечивает четкость, последовательность и высокую степень контроля, демократичная – мобильность, гибкость, творческую атмосферу.

В Казахстане все государство, по сути, является предпринимательской корпорацией с явным лидером – президентом (4). Управление – параметр, оценивающий общую функцию социальной системы. Оно обеспечивает сохранение сложившейся структуры, целенаправленное изменение и управление развитием. «Функции управления в идеале присущи предвидение будущего, системность применяемых сил и средств, научная обоснованность решений, выбор критериев и систем контроля исполнения задач» (5).

Предпринимательский тип управления, возродивший Казахстан в столь короткие сроки, подходит к пределу своих возможностей и тормозит дальнейшее развитие страны. Канадский институт Фрейзера ежегодно публикует рейтинги стран и административных единиц, базирующиеся на индексе привлекательности политики правительства (6).

Рейтинги Казахстана и России удивительно близки – 15 и 16 соответственно. Каждая из стран имеет свои проблемы в формировании предпринимательского и инвестиционного климата. В Казахстане отмечено более прогрессивное законодательство в области защиты окружающей среды и выше оценка политической стабильности. Россия выигрывает по налоговому режиму, состоянию законодательства и последовательности его применения, более четкому администрированию.

Обе страны демонстрируют наличие общей проблемы, когда «стратегия и разработки правительства вступают в противоречие с отношениями иностранных инвесторов. Поведение государственных органов недостаточно стабильно и может отпугнуть потенциальных инвесторов».

Управленческая политика не может убрать все барьеры (географическое положение, отдаленность от мировых рынков). Но в целом «работа над ошибками» может значительно улучшить конкурентный потенциал страны. Только треть инвесторов оценили минеральный потенциал Казахстана как нейтральный или поощряющий инвестиции, при условии «наилучшей практики правительства» таких респондентов было бы 85%. В России разница еще больше – 20% нейтрально или позитивно оценивают потенциал, 92% готовы поднять его при работе государства над его улучшением.

В Казахстане предпринимательский тип управления в государстве нацеливает на реализацию личных возможностей, а не системных кропотливых изменений. Главное – предложить идею, расписать ее и вовремя уйти от ответа, придумав новую. Наступивший кризис и явно запоздавшие меры по его урегулированию обошлись в 4 млрд долларов бюджетных средств, перекинутых в «горящие» сектора экономики.

Такова цена запоздалой реакции и неумения администрировать. Предпринимательское управление плохо справляется с функциями администрирования и интегрирования. В производственных цепочках уязвимыми являются блоки «планирование – контроль – оценка». При оценке государственных программ развития была выявлена системная закономерность: при постановке значимой цели неверно формулируются задачи, выставляются неадекватные индикаторы и не производится полноценного мониторинга. В итоге из 10 программ – 3 имеют уровень исполнения ниже критического, 3 на грани минимального и 4 выше минимального уровня.

Интегративная роль сопряжена с культурными устоями, в том числе с культурой предпринимательства. Построенные как предпринимательские проекты, Институты развития не развивают, прорывные программы не осваивают средства и не реализуются, партнерские взаимоотношения государства и бизнеса остаются на уровне личных возможностей и личной инициативы.

Казахстан переживает управленческий, понятийный и психологический кризис, связанный с необходимостью переходить от предпринимательской к иной модели управления. Страна остро нуждается в диверсификации экономики, чтобы не застрять в сырьевой ловушке. Переход к индустриально инновационному производству требует усиления других управленческих ролей – административных и интегративных.

Кризис переживают и бизнес-организации, выросшие от индивидуальных предпринимателей, через компании единомышленников, до классических организаций, работающих на развитом местном и мировом рынке.

Болезненный процесс смены и освоения новой управленческой парадигмы начался два года назад с расширением рынка. Год назад, с первыми негативными явлениями, его остро сознавали. В этом году, при стагнирующем рынке он протекает активно и повсеместно. Через год, если удастся освоить новые управленческие роли, страна может выйти из кризиса с обновленной моделью управления и укрепившимся потенциалом конкурентоспособности.

Литература:

1. Глобальный рейтинг интегральной мощи 50 ведущих стран мира. Доклад к обсуждению – М.: МЛСУ, МАИБ ИНЭС, 2007
2. Стратегическая матрица Казахстана: ретроспектива, современность и сценарии будущего развития. А.И.Агеев, А.Б.Байшуаков, Б.В. Куроедов, М., Институт экономических стратегий – Центральная Азия, 2006
3. Казахстан – прогнозные ожидания на период до 2025. А.И.Агеев, А.Б.Байшуаков, Б.В. Куроедов, Экономические стратегии – Центральная Азия, №4, 2007
4. Синдром предпринимательской корпорации. А.Ибраев. – National Business №12, 2007-08
5. Противоречия и проблемы капиталистического управления производством под ред. Н.А.Климова, М.: Наука, 1983
6. Горнодобывающая промышленность Казахстана глазами иностранных инвесторов. М.Дисенова, Экономические стратегии – Центральная Азия, №3, 2007

#### **К ВОПРОСУ О СОЦИАЛЬНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Г.М. Россинская*

По мере роста реальных доходов населения и дальнейшего усиления их дифференциации отличия в структуре потребительских расходов, поведении потребителей разных доходных групп становятся все более заметными. В последние годы процесс *социально-экономического расслоения* населения России по показателям потребления значительно *усилился*. Пропасть между теми домохозяйствами, которые обеспокоены проблемой физического выживания, и теми, кто занят «имиджевым» потреблением, продолжает углубляться.

В соответствии с поляризацией по потребительскому потенциалу - происходит дифференциация потребительского поведения домохозяйств, реализующаяся через их потребительскую функцию и выражающаяся в том, что наиболее обеспеченные семьи

достигают самых высоких мировых стандартов потребления, в то время как бедные опускаются до уровня прозябания и нищеты. Однако необходимо подчеркнуть, что указанная поляризация выступает лишь проявлением, *внешней формой выражения* социально-экономической дифференциации в российском обществе, сложившейся в период его трансформации и продолжающей нарастать.

Дифференциация потребительского поведения складывается под влиянием целого комплекса разноуровневых факторов, воздействующих в конечном счете на подушевой уровень *дохода домохозяйства*, а через него – на потребительское поведение семьи. Дифференциация в потреблении, таким образом, выступает внешней формой проявления социальной дифференциации, формирующейся на более ранней стадии – стадии распределения. Сформировалась и устойчиво функционирует система распределения доходов населения, результатом действия которой, по некоторым оценкам, является сосредоточение у 11% высокообеспеченных, богатых и сверхбогатых слоев населения России более 70% годовых доходов<sup>30</sup>.

Таким образом, на территории нашего государства образовались, по определению Н.Римашевской, «две России» с разными системами ценностей, разными предпочтениями и потребительским спросом; они приходят на разные потребительские рынки, отличающиеся набором товаров и услуг, ценами, валютой платежа<sup>31</sup>. «Линия разлома» между этими «двумя Россиями» проходит не только по «социальной вертикали», но и по «территориальной горизонтали»: разрыв между наиболее и наименее

<sup>30</sup> Ханин Г.И. Перераспределение доходов населения как фактор ускорения экономического развития и обеспечения социальной стабильности // ЭКО. 2002. №6. С.92-93.

<sup>31</sup> Население «первой России», составляющее не более 15% общей численности, аккумулирует в своих руках около 85% всех сбережений, 57% денежных доходов, 92% доходов от собственности и 96% всех средств, расходуемых на покупку иностранной валюты. Это, прежде всего, семьи собственников крупных банков, финансовых магнатов, владельцев крупных предприятий добывающих отраслей промышленности (5%), а также директора и высшие менеджеры. «Вторая Россия – это все остальное население. При этом 52% наименее обеспеченных семей владеют лишь 1% фонда сбережений во всех видах, тогда как 2% самых богатых распоряжаются 53% фонда накоплений (в наличных, вкладах, акциях и др.) (Римашевская Н. Экономическая стратификация населения России // Общество и экономика. 2002. №12. С.6-14; Львов Д. О стратегии развития России // Экономист. 2007. №2. С.3-10).

экономически обеспеченными регионами по показателю подушевого регионального продукта составляет, по данным Д.Львова, 60 раз, по уровню потребления – 30 раз<sup>32</sup>.

Данная поляризация имеет *мультипликативный эффект*, справедливо отмечаемый исследователями<sup>33</sup>: с течением времени богатейшие слои наращивают свои преимущества как за счет выгодных вложений имеющихся средств в экономику, так и вследствие несомненных преимуществ в получении образования, поддержании здоровья, развитии личности и быстро нарастающего социального капитала. В то же время бедность приобретает застойный и самовоспроизводящийся характер, что усугубляется снижением объема и сужением круга государственных гарантий социально незащищенному населению. Усложняется доступ к качественным услугам образования и здравоохранения, что препятствует нормальному воспроизводству человеческого потенциала.

Несмотря на совокупный рост реальных доходов и, в частности, заработной платы, структура этого роста такова, что он происходит за счет форсированного роста доходов наиболее обеспеченных слоев населения и тем самым усугубляет социальную поляризацию.

Мощными факторами социального расслоения выступают проживание семьи в городской или сельской местности, а также наличие иждивенцев в семье, особенно детей. В группе малоимущих, например, доля домохозяйств, имевших детей до 16 лет, составляет почти 50% при том, что доля таких домохозяйств в общем их количестве – всего треть). Доля малоимущих и бедных среди ДХ, проживающих в сельской местности, также значительно превосходит их «представительство» в общем количестве ДХ, охваченных бюджетными обследованиями.

Расслоение продолжает усугубляться в результате инфляции, которая по-разному обесценивает доходы богатых и бедных вследствие различий в составе их «потребительской корзины». Сильное влияние на сохранение и развитие процесса поляризации оказывают сохраняющаяся (в т.ч. незарегистрированная) безработица,

<sup>32</sup> См.: Львов Д. О стратегии развития России // Экономист. 2007. №2. С.4.

<sup>33</sup> См.: Жеребин В. Экономический рост и интересы большинства населения // Экономическая наука современной России. 2006. №1. С.70.

большой объем задолженностей по зарплате, а также низкий уровень трансфертов (в первую очередь это касается пенсионного обеспечения: размер минимальной пенсии составляет лишь 40% прожиточного минимума).

Проблема социальной дифференциации и, соответственно, потребительского поведения тесно связана с *проблемой адаптации населения к новым реалиям*. При этом неуспешность этой адаптации часто связывают с неспособностью, а иногда и нежеланием людей приспособиться, делать над собой усилия, отказаться от привычных ценностей и т.д. Нельзя не отметить, что зачастую это вполне справедливо. Однако вряд ли конструктивной является позиция, в соответствии с которой этим исчерпываются причины, не дающие возможность столь большому количеству людей «успешно приспособиться» к изменившимся социально-экономическим условиям. Представляется даже, что эти причины не являются главными. С нашей точки зрения, позиция, согласно которой «бедные сами виноваты в своих проблемах» в силу своей инертности и приверженности «ценностям советской эпохи», созвучна концепции «эффективного человека», в соответствии с которой точка зрения на человека ограничивается рассмотрением его лишь как «ресурса», «человеческого капитала», способного приносить обществу, работодателю и себе определенный доход. «Эффективный» человек – тот, кто может приспособиться к новым реалиям, конструктивно воспринять «новые ценности». Остальная, «неэффективная» часть общества – это балласт, «не наши проблемы».

Несомненно, «человеческий капитал» - это важная функция его носителя – человеческого потенциала, но ведь способностью приносить доход не исчерпывается роль и место человека в общественной и экономической системе. Если же речь идет не о человеческом капитале (т.е. о человеке в его сугубо «прикладном» значении), а о *человеческом потенциале*, то здесь нет места разделению членов общества на «эффективных» и «неэффективных». Государство должно обеспечить человеку возможность адаптироваться к новым условиям, а не оставлять его один на один с возникшими проблемами, побуждая действовать согласно «закону джунглей».

При этом необходимо отметить следующее. Обвиняя «неуспешного адаптанта» в том, что он не может приспособиться к «реалиям рынка», к «новым правилам игры» и привержен «отжившим ценностям», авторы упомянутых исследований зачастую косвенно обвиняют его в том, что он не может адаптироваться к *игре без правил*», принять как норму неправовое, оппортунистическое поведение, отказаться от таких «вечных истин» как «воровать нехорошо», «слабому надо помочь» и «трудиться надо честно».

Приведем характерный пример. В одном из социологических опросов, проведенных в конце 90-х годов<sup>34</sup>, более половины респондентов на вопрос о том, считают они себя выигравшими или проигравшими в ходе реформ, ответили, что относят себя к «проигравшим». При этом те, кого авторы опроса отнесли к «выживающим», т.е. существующим на минимальном потребительском уровне, в оценке богатства как ценности проявили сдержанность и поддержали точку зрения, согласно которой к богатству не сводится успех в жизни. У этих людей, как выяснилось в ходе опроса, на первом месте традиционные ценности: семья и дом. Не те ли это «отжившие ценности», от которых необходимо отказаться? Представляется очевидным, что эти «неуспешные адаптанты» – как раз тот круг людей, на которых может в первую очередь рассчитывать общество, в частности, в решении столь остро стоящих сегодня демографических проблем.

До сих пор трансформация российского общества проводилась в условиях сужения зоны ответственности государства за социальные последствия принимаемых экономических решений, без какой бы то ни было экспертизы ожидаемых социальных последствий того или иного решения. Принятая концепция трансформации не предусматривала социальных амортизаторов шоковых процессов и мероприятий и реализовывалась без учета того, насколько тот или иной социальный слой способен самостоятельно «встроиться» в новую реальность, под лозунгом: «Это ваши проблемы!». В результате практически полностью утрачено доверие населения к государству как к институту, реализующему интересы общества в целом, что со всей очевидностью демонстрируют опросы населения.

<sup>34</sup> См.: Беляева Л. Стратегии выживания, адаптации, преуспеяния // СоцИС. 2001. №6. С.51.

Так, опрос ИСПИ РАН 2003 года показал: 1% населения полагает, что государство защищает интересы бедных слоев, 8% - что интересы средних слоев, 9% - что интересы граждан страны в целом. 53% считают, что государство защищает интересы богатых (53%) и государственной бюрократии (54%)<sup>35</sup>. Это подтверждается приведенными выше результатами исследования ИСИ РАН, согласно которому более половины относительно «адаптированного» и успешного «среднего класса» составляют государственные чиновники.

Дифференциация и даже поляризация в сфере потребления выступает, с одной стороны, «зеркалом» социально-экономических процессов, происходящих в трансформационном российском обществе, индикатором успешности проводимых преобразований. Однако это – лишь один аспект взаимосвязи состояния экономической системы в целом и сферы потребления. *С другой стороны, закономерности потребления населения во многом являются мощным фактором, способствующим (или препятствующим) социально-экономическому развитию общества.* Отчетливо прослеживаются как *прямые, так и обратные связи* между параметрами потребительского поведения российских домохозяйств и характеристиками экономического развития общества. Тенденции потребительского поведения, отражая макроэкономическую ситуацию, одновременно выступают одной из ее детерминант, каналом поступления *сигнала обратной связи* из сферы потребительского поведения – к тем структурам управления, которые принимают решения по поводу развития экономики в целом.

Остановимся, однако, на содержании, структуре этого информационного сигнала в той его части, которая поступает непосредственно из сферы потребительского поведения. Достаточно ли он точен для того, чтобы быть адекватно воспринятым обществом? Кажется бы, характеризующие «население в целом» (или «в среднем») потребительские характеристики вполне благоприятны. Доходы (в том числе – реальные) неуклонно растут, растет и объем товарооборота. Но при более внимательном и подробном анализе

<sup>35</sup> Ильин В., Гулин К. Экономическое положение населения России в постсоветский период // ЭКО. 2006. №9. С.24.

состояния человеческого потенциала и процессов, происходящих в этой сфере, становится очевидным, что «за позитивными усредненными относительными показателями в этой области скрываются серьезные нерешенные проблемы»<sup>36</sup>.

В частности, общий рост доходов происходит за счет повышения благосостояния тех слоев населения, которые можно отнести к относительно благополучным в материальном отношении. При благоприятно развивающейся «в среднем» ситуации обращает на себя внимание растущая глубина пропасти между богатыми и бедными.

Именно эта картина крайнего расслоения населения, приобретающая окончательные очертания в сфере потребительского поведения, скрыта за усредненно-благополучными показателями социальной статистики. Но этот информационный сигнал обратной связи «потребительская сфера – система управления экономикой» тонет, «растворяется» в усредненных данных и не воспринимается обществом как сигнал опасности, требующий определенных корректирующих решений, в частности, в системе распределения доходов.

Вследствие недопотребления страдает *качество* самого *человеческого потенциала*, который подвергается истощению и деградации. Человеческий потенциал невосполнимо деградирует как с точки зрения его демографических и физиологических характеристик (естественная убыль населения за последние 10 лет достигла 9 млн. чел., ухудшается его здоровье и т.п.), так и с точки зрения его социального качества, неблагоприятными характеристиками которого становятся озлобленность, агрессия и апатия, усиливающаяся дезинтеграция общества, растущая разобщенность поколений и т.п.

Вследствие избыточного роста доходов наиболее обеспеченных домохозяйств происходит ускоренное проедание имеющегося экономического потенциала за счет колоссальной доли в ВВП первичных доходов групп населения, получающих их преимущественно от собственности (скрытой формой доходов от капитала являются и доходы высших менеджеров) и во многом носящих рентный характер. Высокие личные доходы в сочетании с

<sup>36</sup> Сорокин Д. Воспроизводственная динамика и ее качество // Экономист. 2006. №3. С.10.

ростом тарифов естественных монополий способствуют росту издержек. В результате сокращаются возможности воспроизводства национального богатства, *падает эффективность общественного производства*. Малоимущее и бедное население поставлено в такие условия, при которых их потребительское поведение определяется необходимостью выживания, что обуславливает *повышенную склонность* этих домохозяйств *к потреблению*, расходование практически всего объема имеющихся ресурсов на текущее потребление. Сберегательное поведение, в значительной степени детерминируемое потребительским поведением, этими социальными группами практически не реализуется. Вследствие этого снижается инвестиционный потенциал экономики.

Выход из сложившейся ситуации видится в следующем. Прежде всего, должна быть обеспечена такая трансформация социально-экономических установок общества, концепции модели государственного управления, чтобы был обеспечен *приоритет человека*, причем не только человека, выступающего элементом человеческого капитала, но любого человека, пусть и не представляющего интерес с «прикладной» точки зрения – с позиции использования его (сегодня или в будущем) как элемента человеческого капитала.

Необходимо обеспечить не только нормальные условия воспроизводства трудовых ресурсов, но и всего человеческого потенциала. Это означало бы отказ от парадигмы «человек как средство» и переход к парадигме «человек как цель». В этой связи на первый план выходят проблемы всесторонней поддержки институтов семьи и домохозяйства, амортизирующих болезненные процессы, связанные с социально-экономической нестабильностью. Сегодня необходимо ориентироваться не на средние цифры, а на выполнение минимальных социальных гарантий, в частности, на потребительский минимум, который, в свою очередь, требует радикального пересмотра как по уровню, так и по структуре.

Поляризация домохозяйств на «богатых» и «бедных» – это внешнее проявление и следствие глубокого внутреннего раскола общества. Для его преодоления очевидна необходимость активной роли государства в регулировании социальной дифференциации,

которая видится как в формировании взвешенной государственной политики доходов, нахождении разумного механизма перераспределения доходов населения, так и в участии государства в инвестировании человеческого потенциала, росте доли государственных расходов на образование, здравоохранение, развитие сферы культуры.

## **ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ В РОССИИ: ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО**

*А.Л. Семенов*

В современном понимании государственно-частное партнерство (ГЧП) – это институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации национальных и международных, масштабных и локальных, но всегда общественно-значимых проектов и программ в широком спектре сфер деятельности: от развития стратегически важных отраслей промышленности и НИОКР до обеспечения общественных услуг. Каждый такой альянс является временным, поскольку создается, как правило, на определенный срок в целях осуществления конкретного проекта и прекращает свое существование после его реализации.

В России, как и во всем мире, ГЧП возникает по инициативе государства в силу его доминирующей заинтересованности в развитии инновационной экономики страны. Именно поэтому, на наш взгляд, корректно использование термина "государственно-частное партнерство", а не "частно-государственное".

Модели и проекты ГЧП с точки зрения применяющихся методов их разработки и реализации могут рассматриваться как развитие классических методов и процедур проектного финансирования. Однако некоторые особенности взаимодействия государственных и частных структур обуславливают необходимость ряда дополнительных требований к соответствующим проектам. Общими чертами моделей проектного финансирования и ГЧП являются:

- наличие проекта, назначение, структура и реализация которого имеют уникальный характер;



- создание самостоятельной проектной компании, как правило, располагающей автономными ресурсами и являющейся институциональной основой реализации проекта;

- выплата процентов и погашение основной суммы долга за счет генерируемых проектом будущих денежных потоков. Это означает, что для капиталоемких проектов требуется разработка особой концепции финансирования, ориентированной на достаточно длительный срок;

- анализ чувствительности будущих денежных потоков к существенным факторам и рискам, а также определение критических факторов успеха;

- выявление областей риска, их оценка и распределение между партнерами/участниками проекта;

- составление договора, обеспечивающего беспрепятственную реализацию проекта, в качестве главной цели всех его участников. Взаимоотношения сторон государственно-частного партнерства должны быть зафиксированы в официальных документах (договорах, программах и др.);

- образование проектной компании, что дает головной компании возможность использования забалансовых обязательств (off-balance-sheet), опосредующих и другие виды деятельности;

- четкое определение пределов ответственности и обязательств партнеров. В рамках ГЧП государство играет важную роль, с одной стороны, как важнейший пользователь услугами, оказываемыми в рамках проекта, а с другой - как субъект, устанавливающий рамочные условия его реализации. Таким образом, ГЧП рассматривается как концепция, позволяющая использовать ресурсы частного сектора для развития инфраструктуры, повысить качество и увеличить объем общественных услуг и избавить государство от специфических рисков, связанных с выполнением проектов.

Основополагающей целью государства при выполнении проектов ГЧП служит создание большей добавленной стоимости для оказания общественных услуг. Эта цель достигается за счет более дешевого оказания общественных услуг частными структурами, обладающими ориентированным на результат менеджментом, современными методами планирования и возможностью более быстро

осуществлять инновации и повышать эффективность. Еще одна цель государства - эффективная передача частному партнеру рисков, связанных с планированием, строительством, финансированием и управлением текущей деятельностью того или иного объекта.

Кроме того, государство получает выгоду от увеличения связанных с проектом бюджетных доходов, а также от косвенных эффектов: оживления конъюнктуры и роста инвестиционной привлекательности регионов. Оптимальное структурирование ГЧП в рамках отдельных проектов создает возможности для получения выгод, связанных с такими факторами, как:

- более быстрая реализация наиболее важных проектов в области инфраструктуры;

- ускорение развития регионов;

- повышение народно-хозяйственной эффективности (часто не учитываемой в экономическом анализе);

- улучшение механизмов и моделей оказания услуг;

- облегчение бремени, лежащего на государственном управлении;

- снижение инвестиционных расходов (экономия может достигать 30% расходов на инвестиции);

- оптимизация структуры финансирования за счет использования национальной и (или) международной поддержки и расширения доступа к новым источникам финансирования.

Экономический эффект ГЧП максимален, если государство однозначно заявляет о намерении привлечь частный сектор. Для успешной реализации проекта помимо четкого распределения полномочий в государственной системе необходимо четкое и детальное определение рамочных условий ведения переговоров с частными инвесторами. Запрашиваемая ими или рынком капиталов премия за риск будет ниже, если гарантирована последовательная политика государства.

#### **Виды и модели ГЧП**

В рамках концепции ГЧП сформировалось пять базовых моделей сотрудничества государства и частного сектора. Они отличаются разной степенью участия государства и бизнеса в финансировании проекта, в управлении проектом и построенным

объектом, в собственности на него. Например, в наиболее часто используемой в энергетике модели концессии, финансирование и управление смешанное: частно-государственное, а собственность частная или государственная.

Модель оператора предполагает частное финансирование и управление и наличие частно-государственной собственности, она характеризуется четким разделением ответственности между частным предприятием и контролем со стороны заказчика (государства); модель кооперации - частно-государственное финансирование и управление при наличии частно-государственной собственности; модель концессии - частно-государственное финансирование и управление при наличии государственной собственности; договорная модель - частное финансирование и управление при наличии частно-государственной собственности; модель лизинга - частно-государственное финансирование и управление при наличии частной собственности.

В российской практике используются все формы ГЧП, кроме концессий. В то же время концессии - это наиболее развитая, перспективная и комплексная форма партнерства. Во-первых, они, в отличие от контрактных отношений, носят долгосрочный характер, что позволяет обеим сторонам осуществлять стратегическое планирование своей деятельности. Во-вторых, в концессиях частный сектор обладает наиболее полной свободой в принятии административно-хозяйственных и управленческих решений, что отличает их от совместных предприятий и контрактов на выполнение работ. В-третьих, у государства в рамках, как концессионного договора, так и законодательных норм остается достаточно рычагов воздействия на концессионера в случае нарушения им условий концессии, а также при возникновении необходимости защиты общественных интересов. В-четвертых, государство передает концессионеру только права владения и пользования объектом своей собственности, оставляя за собой право распоряжения ею.

В России Закон о концессионных соглашениях был принят и вступил в силу (Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ), практика его применения пока не отработана, кроме того, как обычно, отсутствует ряд необходимых нормативных актов, которые должны

быть приняты органами исполнительной власти в исполнение принятого Закона.

Закон предусматривает, что продукция и доходы, полученные концессионером в результате осуществления деятельности, предусмотренной концессионным соглашением, являются собственностью концессионера, если концессионным соглашением не установлено иное. Другие механизмы возврата средств инвестору не связаны непосредственно с Законом о концессионных соглашениях и могут быть весьма разнообразны. Они должны быть предусмотрены в ТЭО и более подробно обоснованы в бизнес-планах соответствующих проектов.

Закон о концессионных соглашениях предусматривает также плату, которую концессионер вносит концеденту (иначе: инвестор - государству) в период использования объекта. Эта плата может вноситься в форме твердых платежей, или в виде доли от доходов, или в виде передачи имущества, или в виде сочетания этих форм. Подробности устанавливаются в концессионном соглашении.

Для концедента (государства) важно также, что по закону изменение целевого назначения реконструируемого объекта концессионного соглашения не допускается. Для концессионера важно, что земельный участок, необходимый для обусловленной деятельности, предоставляется ему в аренду на весь срок действия концессионного соглашения. Получив в концессию памятник архитектуры и вложив средства в реконструкцию, инвестор вправе пользоваться и управлять этим объектом в течение длительного срока и таким образом сможет извлекать доход из умелой эксплуатации, особенно при удачном местоположении и эксклюзивных характеристиках объекта.

Правительство предоставляет гарантии операторам концессий. Гарантия минимального дохода предоставляется по концессиям на шоссейные дороги и аэропорты. По этим концессиям фирмы получают компенсации, когда перевозки или доходы от них падают ниже установленного годового порога. В обмен на гарантию минимального дохода концессионная фирма заключает соглашение о разделе доходов, по которому она делится с правительством частью доходов в случае превышения порога.

## **Механизмы ГЧП**

Механизмы ГЧП являются гибкими. Успешность партнерства будет определяться наличием полномочного представительства каждой из сторон соглашения, системы контроля исполнения взаимных обязательств и возможностей применения необходимых ресурсов. Со стороны государства это означает наличие уполномоченного агентства, способного участвовать в контрактных обязательствах с бизнесом и обладающего расходными полномочиями. Такое агентство должно иметь достаточно высокий статус для проведения межведомственных согласований, необходимых для реализации проекта.

Для коммерчески эффективных, окупаемых проектов можно предложить снижение рисков частного инвестора, гарантируя обслуживание долга на период строительства объекта или субсидирования процентной ставки (особо социально значимые и не окупаемые проекты могут компенсироваться инвестору после возведения объекта в 100% объеме); вложение ресурсов пенсионной накопительной системы в транспортные инфраструктурные объекты; софинансирование инфраструктуры пользователями услуг; внебюджетные гарантии, то есть предоставление права увеличения тарифа или продление срока соглашения в случае отсутствия достаточных для возвратности инвестиций финансовых потоков.

Важным вопросом является финансовое структурирование проекта. Опыт показал как необходимость устойчивого доступа к частным финансовым рынкам на адекватных условиях, так и необходимость оптимизации мобилизации частного капитала на единицу государственных расходов (т.е. прямых инвестиций, субсидий, гарантий).

## **Препятствия и риски создания ГЧП**

Важная часть сделок в рамках ГЧП - распределение между участниками проекта задач, возможностей и рисков. При этом, как правило, соблюдается следующее условие: решение конкретной задачи возлагается на того партнера, который может сделать это с наибольшей эффективностью. Распределение задач и ответственности между государством и частным сектором зависит от сферы реализации проекта. Чем большее значение имеет общественная услуга

(общественное благо), тем ниже рыночные риски, связанные с ее оказанием, и тем выше потребности в государственном регулировании.

Связанные с проектом риски должен нести тот партнер, который в состоянии наилучшим образом контролировать их и управлять ими. Это создает стимул для эффективного распределения доходов от проекта. Под углом зрения издержек неэффективно перекладывать все риски на частного партнера; прежде всего это касается рисков, на уровень которых непосредственно воздействует государственная политика. Определение границ и детальное распределение доходов и рисков может варьироваться в зависимости от сектора экономики, состояния и формы рынка и местных рамочных условий. Основой для эффективного распределения прав, обязанностей и сфер ответственности между частными партнерами и государством служит четкая формулировка целей.

Распределение рисков - центральная задача составителей договора. При его подготовке и реализации правовые отношения должны обеспечить следующее:

- четкое определение требований к качеству и количеству услуг;
- регулирование процедур оказания дополнительных или модифицированных услуг;
- проработку адекватных форм участия государства в планировании и реализации проекта (например, путем создания консультационных советов).

Использование позитивного опыта ГЧП приводит к росту инвестиций в развитие общественной инфраструктуры. При этом модель ГЧП не замещает, а дополняет государственные инвестиции.

Отсутствие в России опыта в осуществлении эффективного взаимодействия между государственным и частным бизнесом в инновационной сфере является существенным препятствием, требует тщательного изучения опыта зарубежных стран по практической реализации тех или иных моделей ГЧП, а также выработки подходов к решению этой проблемы.

## ТЕНЕВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: «РУТИНИЗАЦИЯ» РОССИЙСКОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ПРАКТИКИ

Н.В. Хмелькова

Одним из ключевых субъектов, порожденных рыночной трансформацией отечественной экономики, является российский предприниматель, выступающий как непосредственный участник рыночных взаимодействий, социальная база реформ, носитель особого рыночного духа. Несмотря на то, что с начала 90-х годов прошлого столетия бизнес в России превратился в легальный и официально одобряемый вид деятельности, «российское предпринимательство» не сразу превратилось в объект пристального и системного изучения. Очевидно также, что советская наука не могла сформировать объективного отношения к фигуре предпринимателя, а образовавшаяся «научная ниша» осваивалась идеологическими оппонентами. В «советологической» литературе развивалась точка зрения, согласно которой на рубеже 19-20 веков у России появилась возможность пойти по рыночному пути развития, но шанс этот использован не был. Иностранцы строили в стране заводы, фабрики и нефтепромыслы, но их работа саботировалась. Реформы постоянно буксовали, поскольку все общество, начиная с монархии, слишком сильно пропиталось вотчинной психологией. Как следствие, в нашей стране не сформировалась национальная буржуазия, не сложились «образцы деловой практики», на которые могли бы опереться «новые» российские предприниматели, отсутствует преемственность, связь поколений.<sup>37</sup>

Не принимая данную позицию целиком, согласимся с тем, что бизнес-сообщество, сложившееся в нашей стране в последнее десятилетие, формировалось в сложных, противоречивых условиях, испытывало на себе агрессивное влияние внешней среды. Не стоит забывать и о семидесятилетнем периоде в истории нашей страны, когда обществу целенаправленно навязывался образ предпринимателя - «капиталиста-эксплуататора», изворотливого и жестокого дельца. В итоге, у россиян довольно глубоко укоренилась

«антикапиталистическая ментальность», наличие которой подтверждается многочисленными социологическими исследованиями. В частности, в одном из исследований на вопрос: «В России, чтобы достичь успеха в бизнесе, нужно...» - наиболее значительная часть опрошенных (47,4%) недвусмысленно называла качества, которые вызывают однозначно негативные ассоциации, - наличие «лапы», готовность нарушать нормы закона и морали, умение изворачиваться.<sup>38</sup>

Любопытны данные недавних опросов, проведенных «Левада-центром» по репрезентативной для взрослого населения России выборке (1600 россиян). Согласно данным табл.1, лишь 5% респондентов заявили о том, что они занимаются бизнесом, 18% - хотели бы им заниматься, 69% - не хотели бы заниматься бизнесом (в 2002 году эта цифра составляла 67%). Не менее красноречивы данные, представленные в таблице 2.

Таблица 1

**Занимаетесь ли вы сейчас бизнесом, и если нет — хотели бы вы заняться бизнесом (в % от числа опрошенных)?**

Ноябрь	2002	2007
я уже занимаюсь бизнесом	4	5
хотел(а) бы заниматься бизнесом	23	18
не хотел(а) бы заниматься бизнесом	67	69
затруднились ответить	7	8

Таблица 2

**Насколько успешной была ваша попытка заняться бизнесом?**

(вопрос задавался только тем, кто когда-либо пытался завести свое дело (в % от числа опрошенных)?)

успешной/скорее успешной	32
скорее не успешной/не успешной	60
затруднились ответить	8

<sup>37</sup> Хохлова Н.В. Российское предпринимательство как объект исследования. В сб. Российская культура: на рубеже пространств и времен. Екатеринбург, 1998

<sup>38</sup> Менталитет и бизнес в России [www.revolution/allbest/sociology](http://www.revolution/allbest/sociology)

Заслуживают внимания и данные таблицы 3, согласно которых 48% россиян считают, что в России невозможно честно заработать значительные капиталы, поэтому негативно относятся к людям, «сколотившим состояние» в постперестроечное время. Причем, как видно, начиная с 1999 года процент населения, критически настроенного по отношению к новым российским «миллионерам», неуклонно возрастает.<sup>39</sup>

**Таблица 3**

**Как вы относитесь к тому, что у нас в стране появились люди, легально получающие миллионы( в % от числа опрошенных)??**

	1989	1999	2003	2008
Я против, поскольку честно такие деньги не заработаешь	45	42	44	48
Положительно, если эти деньги заработаны честно	34	34	30	30
Ничего не имею против	9	14	17	13
Я против таких денег, даже если они заработаны честно	9	4	5	6
Затруднились ответить	3	6	4	3

В итоге, человек, решившийся стать предпринимателем в нашей стране, сразу попадает в ситуацию социального неприятия. Поэтому, как считают некоторые авторы, поскольку бизнесмен обречен (независимо от своего личного поведения) олицетворять для общества «вора» и «жулика», то у него отсутствуют этические «тормоза». Клановость и родственные связи часто превалируют у российских предпринимателей над соображениями эффективности и целесообразности. На работу скорее возьмут родственника, нежели человека «с улицы» с хорошими профессиональными качествами<sup>40</sup>. Бизнесмен не стесняется действовать против общества, общество также не стесняется действовать против любого предпринимателя. Государственные чиновники воспринимают предпринимателя как

<sup>39</sup> Данные получены на сайте «Левада-центра» [www.levada.ru](http://www.levada.ru) (опросы проводились 20-23 ноября 2007г., 18-22 января 2008 г., 22-25 февраля 2008 г.)

<sup>40</sup> Бондарчук В. Менталитет и стратегии российского бизнеса. [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)

«дойную корову», а население интерпретирует конфликт между властью и бизнесом как банальную борьбу за сферы влияния и ресурсы, победу в которой одерживает государство (таблица 4).

В итоге, процесс кристаллизации российского предпринимательства в некоторую целостность, характеризующуюся общими интересами, ценностями, способами мышления, иными словами – менталитетом, не является простым и однозначным. Как следствие, прерогативой значительного числа предпринимателей в нашей стране являются *имморальный* и *аморальный* стили поведения, постепенно становящиеся доминантой отечественной деловой практики.

**Таблица 4**

**Кто в нашей стране сейчас пользуется большей властью и влиянием: “силовики”, чиновники или бизнесмены (в % от числа опрошенных)?**

“Силовики”	15
Чиновники	38
Бизнесмены	18
Это сейчас одни и те же люди	18
Затруднились ответить	12

Имморальный стиль предполагает активное отрицание этики в бизнесе, оправдывая все, что приносит прибыль. Аморальный стиль – оправдывает все, что сделано в рамках закона, однако, допускает обман вне сферы права, называя это рыночной конкуренцией.<sup>41</sup> Например, квинтэссенцией последнего поведенческого стиля может служить высказывание одного из отечественных бизнесменов, сделанное им в рамках исследования российской бизнес-элиты: «Этичность бизнеса - это вопрос личностный. Вопрос собственных убеждений... В бизнесе для меня нет морали, ибо мораль в бизнесе - закон. Если выполняешь закон – значит морален, если не выполняешь

<sup>41</sup> Толкачев Ю.М. К вопросу об изменении нравственных ориентиров отечественных предпринимателей в период становления рыночных отношений.//В сб. Российская культура: на рубеже пространств и времен. Екатеринбург, 1998

<sup>42</sup> Микульский К., Бабаева Л., Чирикова А. Семь мифов о российской бизнес - элите: исследование менталитета российского предпринимательства.//Рубеж (альманах социологических исследований).1997. №10-11

- нет. Обман вне сферы законодательства, то есть «законный обман»- это вполне нормальная и законная вещь в бизнесе. И рассматривать ее как аморальное явление нельзя». <sup>42</sup>

Каков итог? В условиях агрессивного давления, как со стороны государства, так и общественного сознания, предприниматели «творят» собственные «ценностные модели», которые не всегда согласуются с этическими нормами. И в то время, как *моральный* стиль поведения остается уделом ограниченного числа отечественных бизнесменов, большая их часть предпочитает уходить «в тень». Впечатляет статистика. В советский период масштабы теневой экономики были достаточно низкими. Ее удельный вес в 1973 году, по существующим оценкам, составлял 3-4% ВВП. В то время к числу распространенных теневых видов деятельности относились: бартер, несанкционированное совместительство (дополнительная занятость), выпуск неучтенной продукции и поставки ее помимо плановых заданий, валютные операции, оказание за плату услуг, которые должны были оказываться бесплатно, взятки за принятие нужных «клиенту» управленческих решений. Переход к рынку сопровождался взрывным ростом теневой экономики. По данным Госкомстата России, доля теневой экономики в ВВП за первые годы реформ (1992-1994 г.г.) составляла примерно 9-10%, в 1995 году – 20%, в 1996 году – 23%, в 1997 году – 25%, в 1998 году - порядка 20%. В последние годы удельный вес теневой экономики оценивается на уровне 25-50% ВВП России. <sup>43</sup> При этом в странах с развитой рыночной экономикой, по исследованию зарубежных экспертов, он находится на среднем уровне 10-12%, что признается допустимым. С точки зрения международных сопоставлений, по удельному весу теневой экономики Россия уступает Нигерии (77%), Таиланду и Египту (по 70%), Филиппинам и Мексике (по 50%). Но, соответственно, превосходит развитые страны с наиболее масштабным нелегальным бизнесом — Италию, Испанию и Бельгию (23-28% ВВП), не говоря уже о США (10%), Германии (9%), и Великобритании (7%).

<sup>43</sup> Титов С.В., Хмелькова Н.В. Государственное воздействие на теневой сектор как источник стратегического развития российской экономики. / В сб. «Современная Россия: путь к миру – путь к себе». Екатеринбург, 2008.

В сентябре - октябре 2007 г. ВЦИОМ провел опрос 1200 российских предпринимателей (владельцев и топ-менеджеров частных компаний) в 40 субъектах Российской Федерации. Выборка репрезентирует предпринимательское сообщество по отраслевой принадлежности (по трём макроотраслям - промышленность и строительство; транспорт и связь; обслуживание и торговля) пропорционально их доле в экономике страны и по «крупности» предприятий (по числу занятых).<sup>44</sup>

**Таблица 5**

<b>Каковы, на Ваш взгляд, наиболее острые проблемы, мешающие предпринимательской деятельности в России? (до пяти ответов)</b>	
Недостаток квалифицированных кадров	52
Избыточно высокие налоги / неэффективное налоговое администрирование	45
Коррупция на всех уровнях власти	43
Высокие административные барьеры	42
Рост цен	37
Недобросовестная конкуренция	29
Недостаточная защищённость прав собственности и контрактных прав	24
Неэффективное государственное управление	18
Неэффективная судебная система	16
Сложность с доступом к внешнему финансированию	15
Чрезмерно высокая зависимость экономики от сырьевого экспорта	12
Низкое качество корпоративного управления	11
Отсутствие ясных целей, ориентиров развития страны	10
Политическая неопределённость	7
Избыточная доля государственного сектора в экономике	3
Терроризм	2
Другие	3
Проблем, мешающих развитию предпринимательства, в России нет	0

<sup>44</sup> Данные получены на сайте ВЦИОМа [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru)

Затрудняюсь ответить	1
----------------------	---

Согласно данным таблицы 5, избыточно высокие налоги и коррупция на всех уровнях власти рассматриваются отечественными предпринимателями как одни из ключевых факторов, тормозящих развитие бизнеса в нашей стране. Не нуждаются в комментариях и цифры, представленные в таблице 6. В связи с этим, закономерными выглядят и ответы респондентов на вопрос о причинах высокой коррумпированности отечественной экономики (таблица 7).

Как видно, использование коррупционных механизмов не только позволяет бизнесу быстрее и проще решать свои проблемы, но и постепенно становится нормой деловой практики в нашей стране. Стремясь прийти к пониманию того, насколько глубоко «теневое мышление» проникло в повседневное поведение российских предпринимателей, автор данного доклада обратился к ряду достаточно молодых (возраст опрошенных 30-35 лет) представителей малого и среднего бизнеса г. Екатеринбурга, работающих в отраслях IT- технологий, химической промышленности, розничной торговли, общественного питания, с единственным вопросом: «Если российское государство изменит правила игры в пользу бизнеса, Вы готовы работать легально?».

**Таблица 6**

<b>Сколько времени (в днях) нужно потратить такой компании, как Ваша, на те или иные процедуры при условии соблюдения всех установленных правил и если прибегать к взяткам? (Открытый вопрос, количество дней)</b>		
	<b>С соблюдением всех правил</b>	<b>Если давать взятки</b>
Выделение земельного участка	163	58
Разрешение на строительство и реконструкцию	134	52
Закрытие (ликвидация) предприятия	67	25
Оформление договора аренды муниципального или государственного имущества	64	28

Подключение к коммунальным и электросетям	58	34
Получение и продление лицензии	42	21
Получение какого-либо экспертного заключения	33	14
Регистрацию предприятия	30	12
Разрешение на право торговли	28	10

**Таблица 7**

<b>Каковы, на Ваш взгляд, основные причины широкого распространения коррупции во взаимоотношениях бизнеса и власти? (до двух ответов)</b>	
Чиновники принуждают компании к коррупционным действиям, поскольку имеют множество рычагов, чтобы осложнить деятельность бизнеса	50
Бизнесу проще и быстрее решать свои проблемы с использованием коррупционных механизмов	39
Коррупция в небольших размерах (подарки чиновникам за «решение вопроса» и т.д.) стала настолько распространенным явлением, что считается в бизнесе и в обществе не предосудительной практикой, а скорее нормой делового оборота	32
Принятое законодательство делает невозможным нормальную деятельность бизнеса, поэтому чтобы выжить, бизнес вынужден давать взятки	28
Другое мнение	1
Затрудняюсь ответить	7

Первая реакция 100% опрошенных свидетельствовала о невозможности реализации, с их точки зрения, подобного сценария развития событий в нашей стране. «Государство никогда не повернется «лицом» к бизнесу» - говорили участники импровизированного опроса. В условиях же гипотетического улучшения делового климата в России все предприниматели отметили, что «играть по правилам» не будут, поскольку привыкли, приспособились и просто не умеют действовать по-другому. Кроме того, так поступает основная масса отечественных предпринимателей.

А значит, для организации взаимодействия с другими участниками бизнес-сообщества с минимальными когнитивными усилиями необходимо использовать общие ментальные модели и стереотипы поведения. «Все хотят «украсть» у государства, крупный бизнес много, малый – «по мелочам»»- сказал один из участников исследования.

Налицо формирование явления, называемого «рутиной». На этом феномене в деятельности предприятия и отдельных индивидов впервые акцентировали внимание создатели эволюционной теории предприятия Р. Нельсон и С. Уинтер, обозначив рутину как «нормальный и предсказуемый образец поведения».<sup>45</sup> Эволюционный подход как одно из новых направлений в теории организации уже обсуждался нами на предыдущих конференциях.<sup>46</sup>

Сторонники эволюционной теории предлагают деление рутин на две категории: *рутины технологические*, формирующиеся в процессе взаимодействия человека и природы, и *рутины отношенческие*, складывающиеся в процессе взаимодействия между людьми.<sup>47</sup> Технологические рутины выполняют важную функцию: они снижают издержки принятия решений. Сталкиваясь с проблемой, человек или организация, как правило, выбирают решение, которое, исходя из прошлого опыта, было признано ими удачным. Таким образом, технологические рутины облегчают выбор в ситуации неопределенности при нехватке информации. При этом значительная часть деятельности человека и организации неизбежно связана с другими людьми и компаниями. В рамках социальных взаимодействий складываются отношенческие рутины. Они, помимо описанной выше функции снижения издержек принятия решений, выполняют еще одну важную функцию — функцию координации. Когда организация имеет представление о том, как будет действовать

<sup>45</sup> Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002

<sup>46</sup> Хмелькова Н.В. Эволюционная теория предприятия: что такое «цена» изменений./В сб. Проблемы измерений в управлении организацией: история, современность, будущее. М., 2003. Хмелькова Н.В. От теории менеджмента к эволюционной теории./В сб. Научные концепции и реальный менеджмент. М., 2004. Хмелькова Н.В. Рутинизация как универсальный инструмент изучения внутренней среды организации в эволюционной теории./ В сб. Научные концепции и реальный менеджмент. М.2005.

<sup>47</sup> Электронный учебник по институциональной экономике [www.econline.edu.ru/textbook/Glava\\_2](http://www.econline.edu.ru/textbook/Glava_2)

ее партнеры, руководствуясь стереотипами, у нее возникают определенные ожидания, и в соответствии с этими ожиданиями она выбирает стратегию своего поведения. Таким образом, рутины дают возможность путем построения системы взаимных ожиданий вносить в отношения элемент координации и предсказуемости. Вместе с тем, следует учесть, что вышеописанные механизмы «консервации» рутин приводят к устойчивому воспроизводству как прогрессивных, так и отсталых, неэффективных и просто опасных стереотипов и образцов деловой практики.<sup>48</sup>

\*\*\*

О серьезности проблемы рутинизации делового поведения российского предпринимательства по «теневому» сценарию свидетельствует тот факт, что борьба с коррупцией и несовершенством нормативной базы обозначены как приоритетные для нового правительства РФ, возглавляемого В. Путиным. При этом сам Премьер-министр отметил, что в ответ на действия правительства должна последовать ответная реакция бизнеса по выводу экономики России из «тени».<sup>49</sup> Согласимся с тем, что без решения данной проблемы останутся серьезные препятствия для дальнейшего экономического роста. Тем более что простым изменением правил игры, похоже, «теневизацию» отечественной хозяйственной практики не решишь. «Теневое мышление» достаточно глубоко укоренилось в сознании российских предпринимателей и стало для них удобной формой адаптации, а в отдельных аспектах, противостояния обществу и государству.

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В СВЯЗИ С ВНЕДРЕНИЕМ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

А.В.Черников

<sup>48</sup> Феномену возникновения устойчивых, но неэффективных состояний посвящены работы: Макаров В., Клейнер Г. Бартер в России: институциональный этап//Вопросы экономики.1999.№4. Полтерович В. Институциональные ловушки и экономические реформы.//Экономика и математические методы.1999.Т.35.№2. Сухарев О. Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы. Вопросы экономики. 2002. №10.

<sup>49</sup> Ответы В.Путина на вопросы депутатов Государственной Думы на пленарном заседании 8 мая 2008г. [www.duma.gov.ru](http://www.duma.gov.ru)



Практический опыт внедрения систем бюджетирования позволяет заключить, что в качестве наиболее ожидаемых положительных эффектов от внедрения системы бюджетирования чаще всего называются:

- обеспечение сохранения завоеванной доли рынка выпускаемой компанией продукции;
- способствование созданию и продвижению новых продуктов;
- обеспечение необходимого уровня рентабельности производства;
- снижение уровня непроизводительных затрат, уменьшение сверхнормативных запасов за счет внедрения и улучшения оперативности бюджетного контроля;
- укрепление финансовой дисциплины, подчинение интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом.
- снижение трудозатрат на внедрение бизнес-процессов бюджетирования;
- повышение в итоге рыночной стоимости бизнеса.

Можно выделить несколько главных факторов, обуславливающих экономическую эффективность внедрения бюджетирования:

- повышение функциональных характеристик и качества выпускаемой продукции;
- улучшение обслуживания клиентов;
- снижение операционных расходов;
- улучшение использования активов.

Таким образом, потенциальная выгода от внедрения бюджетирования лежит в плоскости обеспечения более успешного решения следующих управленческих задач:

- увеличение выручки от реализации за счет: роста числа продаж без дополнительных затрат; продажи новых продуктов и услуг; увеличения цен реализации;
- снижение себестоимости проданных товаров за счет: снижения прямых затрат; снижения накладных расходов;
- совершенствование управления активами: оптимизация

структуры дебиторской задолженности; совершенствование управления запасами;

- совершенствование управления прочими активами.

Как показывает практика, степень улучшения отдельных составляющих бизнеса сильно варьирует в зависимости от отраслевой принадлежности компании, масштабов ее деятельности и множества других факторов. Наибольший выигрыш от внедрения бюджетирования обычно достигается на производственных предприятиях. Относительная величина выигрыша во многом определяется типом производства и его сложностью.

Практика работы в области внедрения систем автоматизации бюджетирования, позволяет отметить одну из преобладающих тенденций в экономической жизни страны — существенное увеличение слияний и поглощений, как в частном, так и в государственном секторе российской экономики. Очевидным следствием этой тенденции является резкий экстенсивный рост масштабов бизнеса российских компаний.

В принципе, это положительная тенденция, если принимать во внимание близящееся вступление России в ВТО, ожидаемую в связи с этим либерализацию во многих отраслях российской экономики и связанный с этим событием приход на российский рынок крупных игроков в лице транснациональных корпораций. Если российский бизнес не будет укрупняться адекватным образом, его шансы составить достойную конкуренцию ТНК будут слишком малы.

Вместе с тем, экстенсивный рост масштабов деятельности российских компаний сопровождается явлением, которое можно охарактеризовать как **организационная диверсификация бизнеса**.

Последние несколько лет политическое и экономическое развитие страны ознаменовались следующими институциональными изменениями:

увеличилось присутствие государства в экономике;

ухудшились условия ведения частного бизнеса — усиление вмешательства государства в экономику привело к возникновению для частных предпринимателей новых системных рисков (налоговых, административно-правовых, вследствие недобросовестной конкуренции и др.).

Следствием указанных изменений явилось то, что большинство российских компаний (крупные уже давно, но в последнее время этим все больше увлекаются средние и даже мелкие компании) в текущее время стараются снизить вышеуказанные риски путем внедрения дивизиональной организации своего бизнеса, выделяя новые направления деятельности в крупные «кусты» и далее обычно разделяя их на еще более мелкие дивизионы по территориальному или какому-нибудь другому признаку.

Таким образом, в последнее время возникло множество крупных, средних, мелких и даже микро холдингов. Естественно, можно отметить, что подобный подход вполне соответствует современным методам построения организационной структуры бизнеса. Большинство западных компаний устроено именно так.

Проблема состоит в том, что организационные изменения не влекут за собой изменения соответствующих управленческих технологий. Большинство российских предпринимателей отказываются делегировать полномочия руководителям подчиненных им дивизионов и предпочитают управлять всеми видами своего бизнеса централизованно, полностью игнорируя организационные изменения. Тем самым собственники компаний и топ-менеджеры предпочитают осуществлять функции так называемого *удаленного директора*.

Удаленный директор — это лицо или структурное подразделение, которое осуществляет практически все управленческие функции от лица нескольких (многих) подчиненных ему подразделений, которые формально являются вполне самостоятельными центрами финансовой ответственности. К апологетам такого подхода можно отнести: ОАО «ТВЭЛ»; ОАО «Объединенная нефтяная компания» (дочернее подразделение ОАО «Сибур»); ООО «Мострансгаз»; ИФ «ГАИФ»; ОАО «Автодор»; ОАО «Протэк»; ОАО «Роял групп» (в свое время ОАО «НК» «ЮКОС») и множество других крупных, средних и более мелких компаний. При этом удаленный директор сосредоточивает в своих руках принятие практически всех управленческих решений, тем не менее, оставляя на местах осуществление реальной деятельности.

Следствием такого подхода является то, что:

- материальные, людские и финансовые ресурсы находятся и их эксплуатация и использование производится непосредственно в подчиненных подразделениях;
- все информационные потоки и необходимость ведения анализа, выработки и принятия управленческих решений замыкаются и проходят через удаленного директора.

Возникает конструкция, которую можно охарактеризовать термином **модель распределенной организации**, отличающаяся от самостоятельного предприятия следующими признаками: географическая удаленность и физическая распределенность ресурсов; множество организаций – балансодержателей; матричная управленческая структура; централизованное управление финансовыми ресурсами и логистикой; трансфертное ценообразование; отсутствие единого информационного пространства.

Реализация такого подхода к управлению производственно-финансовой деятельностью приводит к следующим негативным последствиям:

- вместо сокращения издержек на управление бизнесом происходит их увеличение (по меньшей мере, за счет увеличения штата управленцев в головной компании, так как наряду с «бездельничавшими» теперь штатными управленцами в подчиненных организациях возникает необходимость найма сопоставимого числа управленцев в головной структуре);
- существенно ухудшается степень обоснованности принимаемых управленческих решений и как следствие — создаются все предпосылки для ухудшения результатов деятельности компании.

На систему бюджетирования при этом налагаются дополнительные, зачастую несвойственные для нее требования, которым система бюджетирования зачастую не может удовлетворить в силу естественных ограничений. Одним из наиболее распространенных в подобных условиях требований обычно выступает требование сбора и консолидации в центре управленческой информации с мест с максимально возможной степенью детализации (иногда — вплоть до бухгалтерских проводок и первичных документов).

Другая характерная особенность, с которой в последнее время все чаще приходится сталкиваться на практике, связана с бюджетированием в крупных государственных холдингах. Здесь также присутствует проблема излишней и все увеличивающейся централизации планирования и управления экономикой компании. Централизация сосредоточивается в материнских управляющих компаниях. Характерными примерами здесь являются: ОАО «Газпром»; РАО «ЕЭС России» и ОАО «АК «Транснефть». Для наших государственных «монстров» весьма характерна следующая особенность — будучи давно перестроены по дивизиональному принципу, они исповедуют принцип вертикального подчинения функциональных подразделений. Так, функциональные управления главного механика, главного энергетика и т.п. в региональных «дочках», например, «Газпрома» (так называемые «трансгазы») подчиняются, управляются, а часто и финансируются соответствующими одноименными службами материнской компании.

Это оказывает прямое влияние на бизнес-процессы бюджетирования в дочерних компаниях. Во многих случаях такая особенность управления влечет за собой построение в дочерних структурах нескольких, мало связанных друг с другом систем планирования и бюджетирования, со своими отдельными регламентами, форматами бюджетов и пр. При этом очень трудно, а зачастую — невозможно построить общую систему бюджетирования в дочерних организациях, позволяющую получать сводную информацию по всему дочернему предприятию или хотя бы обеспечивать сопоставимость данных различных учетов между собой.

Очевидно, что подобная манера управления и бюджетирования свои корни наследует из прежней централизованной системы планирования и управления с ее отраслевыми министерствами, ВПО, главками, трестами и т.п. В психологии и методе управленцев госкомпаний с тех пор мало что изменилось. Результатом такого способа планирования и управления является опять же существенное снижение качества принимаемых управленческих решений.

Данное обстоятельство управленцы дочерних предприятий, также как и удаленные директора из частных компаний, пытаются

компенсировать за счет имплементации завышенных требований к сбору данных управленческого учета и бюджетирования. Например, если ознакомиться с Методикой организации бюджетирования группы предприятий ОАО «АК «Транснефть», то можно увидеть, что число бюджетных форм, обязательных к заполнению дочерними предприятиями в процессе предоставления регулярной бюджетной отчетности, приближается к ста и это, не считая нерегулярных отчетов.

Указанные выше тенденции построения систем управления и бюджетирования на принципах «удаленного директора» или «госплана» являются тупиковым путем решения задач планирования и управления крупными компаниями, так как не в состоянии обеспечить повышение эффективности управления компаниями. Как для частных организаций, активно строящих дивизиональную структуру, так и в госкомпаниях, давно пришедших к таковой, главной проблемой, на наш взгляд, является отсутствие делегирования полномочий.

Именно принцип делегирования полномочий главенствует в крупных западных корпорациях. Он заключается в предоставлении достаточной хозяйственной самостоятельности менеджерам, возглавляющим дочерние структуры, и предполагает контроль лишь за выполнением дочерним предприятием достаточно компактного набора целевых показателей. Так, например, в последние десятилетия в США более 60% компаний (в Японии 75%) передали своим структурным подразделениям (отделениям, филиалам, научно-производственным комплексам) управление прикладными исследованиями; 95-97% в США (в Японии- 85%) - планирование производства; 91-95% - сбыт продукции; 90% в США (в Японии около 85%) – маркетинг; около 80% (свыше 50%) – закупки сырья и материалов; 80-85% компаний в США (лишь около 40% компаний в Японии) передали своим подразделениям управление персоналом и контроль за исполнением решений. У руководства компаний осталось два направления: планирование научно-технических разработок (фундаментальные исследования, разработка и доводка новых поколений техники и новейших базовых технологий) и финансовая политика (выпуск акций и облигаций, инвестиции (прямые и

портфельные), покупка и продажа ценных бумаг и имущества в больших размерах, слияния и поглощения).

Этот принцип завоевал право на жизнь и доказал свою эффективность. Именно таким способом можно устранить возникающий во всех других случаях конфликт интересов на разных уровнях управления, внедрить адекватную систему мотивации менеджмента и добиться эффективности управления компанией, акцентированности на достижении главных и общих целей компании.

Можно сказать, что главным, с точки зрения перспектив развития бюджетирования, как управленческой технологии, в нашей стране является именно решение проблемы делегирования полномочий, которую нельзя упрощать и сводить просто к проблеме доверия, а необходимо учитывать весь комплекс проблем, прежде всего наличие конкурентной рыночной среды и квалифицированного персонала.

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Н.Г. Яковлева*

В начале XXI столетия перед исследователями в сфере наук о труде и персонале, а также перед практиками, работающими в данной области, возникли принципиально *новые проблемы*, требующие своего осмысления, разработки и решения.

В результате анализа выводов различных исследований [1, 4], а также собственного практического опыта автора, были сформулированы основные проблемы в области управления персоналом, с которыми в настоящее время сталкиваются современные российские организации. Все они были объединены в две группы.

*Первая группа проблем* связана с недостатками организации службы управления персоналом. Обычно подразделения по управлению персоналом современных российских организаций:

не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы;

структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности,

юридическими отделами и другими подразделениями, которые также выполняют некоторые функции по управлению персоналом;

имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении, и в силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы;

выполняют разнородные несвойственные ему функции. Это значительно ослабляет возможный эффект от реализации основных программ и отвлекает внимание специалистов по персоналу от первостепенных функций;

К первой группе можно также отнести следующие проблемы:

неоптимальное распределение ответственности по управлению персоналом между линейными руководителями и сотрудниками службы по персоналу;

недостаток анализа эффективности отдельных функций управления персоналом и деятельности службы по управлению персоналом в целом;

невысокий уровень автоматизации оперативно-кадровой работы с персоналом.

Таким образом, практика показывает, что структура служб по управлению персоналом современных российских организаций, качественный состав и уровень оплаты труда их работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики. Так как в стране до последнего времени практически не велась подготовка специалистов по персоналу, в том числе и менеджеров по персоналу.

*Вторая группа проблем* связана с особенностями управления персоналом в нестабильной социально-экономической ситуации. К ним относятся:

управление персоналом не включается в число приоритетных направлений менеджмента организации;

отсутствует стратегия управления персоналом или же она оторвана от стратегии организации;

отсутствие системности в работе по управлению персоналом, т.е. основные процессы управления персоналом не связаны между собой;

недостаточная профессиональная и управленческая подготовка менеджеров по персоналу, можно сказать, существует дефицит квалифицированных специалистов в данной области;

недостаточно реализуется функция развития персонала, в т.ч. менеджеров по персоналу.

Успех управления персоналом напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. *Отечественная практика* свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность работников служб управления персоналом недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Имеющийся опыт, как правило, ограничен рамками знаний, полученных в процессе работы на конкретном предприятии.

Хотя не все так однозначно. Рыночные отношения обусловили улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методов работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда и эффективности функционирования системы управления персоналом в организации. Эти обстоятельства доказывают актуальность научных разработок по данной проблематике.

Автору видится, что для решения вышеобозначенных проблем, необходимо разработать и осуществить следующие направления:

во-первых, разработать методологический инструментарий к классификации, определению взаимосвязи, а также технологизации функциональных задач в области управления персоналом;

во-вторых, формировать высокопрофессиональный корпус российских специалистов в области управления персоналом, а для этого необходимо разработать модель профессионализма, методики оценки его уровня, а также способы развития профессионализма.

Для реализации *первого направления* имеются следующие авторские разработки. В результате анализа различных подходов по содержанию управления персоналом предприятия был определен наиболее полный перечень основных подпроцессов управления

персоналом [3,4]: управление потребностью в персонале, подбором персонала, заработной платой и льготами работников, документацией по персоналу, расстановкой персонала, адаптацией персонала, обучением работников, движением персонала, квалификацией персонала, резервом управленцев, карьерой управленцев, развитием персонала, сертификацией персонала, потенциалом специалистов, оценкой персонала.

Управлять подпроцессами весьма сложно. Для этого возникает необходимость выделения базовых элементов – задач. Для определения функционально-полного состава задач автором предлагается использовать матричный метод. Для этого функции менеджмента располагаются по одной оси, а подпроцессы управления персоналом по другой оси. На их пересечении получится конкретная задача, которую необходимо выполнить для реализации отдельной функции менеджмента на данном подпроцессе. Приведем пример некоторых *задач управления персоналом*, образованных и сформулированных с помощью данной матрицы: прогнозирование потребности в персонале, планирование подбора персонала, организация оформления кадровой документации, учёт расстановки персонала, контроль обучения, переобучения персонала, анализ повышения квалификации персонала, регулирование движения персонала.

Профессионализм современного управленца, в том числе и менеджера по персоналу определяется способностью успешно решать предметные задачи своей деятельности. Практически все управленческие задачи имеют технологии или алгоритмы решения, которые достаточно хорошо описаны в соответствующей литературе. Большинство этих задач направлено на достижение глобальных и локальных целей организации [4].

Некоторые предметные управленческие задачи решить качественно и в срок можно только при условии использования технологий менеджмента. Собственно сами по себе технологии менеджмента не приносят коммерческих результатов, а лишь обеспечивают решение предметных и профессиональных управленческих задач. Поэтому управленцы должны владеть технологиями менеджмента для успешного функционирования и

развития своей организации [3].

Сочетание «технологии менеджмента» еще не вошло в повседневный обиход мышления и деятельности российских управленцев, преподавателей, консультантов. В современных работах по менеджменту неохотно прибегают к представлению управленческой деятельности в технологической терминологии. Поэтому появляются попытки формализовать практическую деятельность управленца, сделать ее более технологичной.

Для каждого подпроцесса управления персоналом могут быть разработаны технологии их реализации. Это позволит однозначно представить все необходимые операции, которые выполняются в процессе управленческой деятельности в системе управления персоналом организаций.

Разработка технологий управления персоналом позволяет однозначно понимать процедуры выполнения различных видов работ специалистами, а также открывает возможности нормирования отдельных работ деятельности менеджера по персоналу.

Теперь перейдем к обоснованию реализации *второго направления*. Как справедливо отмечают многие теоретики и практики в области менеджмента организаций, экономическое возрождение России невозможно без менеджеров, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. Во многих российских организациях вообще отсутствуют управленцы, которые получили специальную подготовку в соответствующей области управления. Они осуществляют управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь знаниями и опытом, полученными ранее, интуицией и здравым смыслом, а этого не достаточно в условиях рыночной конкуренции [1,4].

Как показали результаты многочисленных исследований, наиболее значимым ресурсом эффективного менеджмента в России респонденты считают *профессионализм* (его вес в общей оценке эффективности менеджмента - 35%).

Как мы определили выше, функции службы управления персоналом приобрели на современном этапе совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций как основополагающих появились и принципиально

новые задачи, что повлекло за собой повышение профессионального уровня менеджеров по персоналу и необходимость систематичной оценки их уровня профессионализма.

Исследование профессионального профиля менеджеров по персоналу показало, что это сложноорганизованный вид деятельности, включающий в качестве элементов другие виды деятельности и являющийся многогранным. Автором изучены разнообразные подходы к определению наиболее важных профессиональных и личностных характеристик менеджеров по персоналу и в результате доказано, что основу их профессионального профиля составляют функциональные задачи в области управления персоналом [2].

Поэтому основой для оценки профессионализма менеджеров по персоналу является определение основных параметров профессионализма и их содержания (рис. 4).

Развитие профессионализма менеджеров является на сегодняшний день одним из основных ресурсов развития организации и российского общества в целом. Поэтому в современных условиях появилось требование непрерывного *развития профессионализма менеджеров*, т.е. проведения комплекса мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала управленцев, росту их способности вносить вклад в деятельность предприятий и, в конечном итоге, росту человеческого капитала.



Рисунок 4. Содержание параметров оценки профессионализма менеджеров по персоналу

Итак, можно сделать вывод, что сейчас происходит формирование российской модели управления персоналом организаций. Поэтому на российских предприятиях необходимо завершить переход от отделов кадров к службе персонала, повысить их значимость, повысить профессиональный уровень менеджеров по персоналу, а также других работников служб по персоналу, распределив между ними многочисленные функциональные задачи. Все это связано с вопросами личностного и профессионального развития менеджеров по персоналу, а также с оценкой их уровня профессионализма.

Список использованной литературы:

1. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. – СПб.: Питер, 2006 – 224 с.

2. Яковлева Н.Г. Особенности формирования и оценки профессионализма менеджеров в современном обществе// Российское образование в общеевропейском образовательном пространстве: сборник трудов науч.-практ. семинара. Москва-Берн-Лозанна-Женева. – М.: Институт комплексных исследований образования, МГУ, 2008. – С. 73-81.
3. Яковлева Н.Г. Технологические аспекты решения задач управления персоналом// Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства: сборник материалов VI Международной науч.-практ. конференции – Челябинск: ЮУрГУ, 2008. – С. 90-95.
4. Яковлева Н.Г., Герасимов Б.Н. Профессионализм управленцев: структура, оценка, развитие. Монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2003.