

**ВЕСТНИК  
ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
Серия «ЭКОНОМИКА»**

**HERALD  
OF OMSK UNIVERSITY  
Series «ECONOMICS»**

*Ежеквартальный  
научный журнал  
ОСНОВАН В 2003 г.*

**2010. № 3**

*Quarterly  
academic periodical  
FOUNDED IN 2003*

**Включен  
в перечень ВАК**

*Редакционный совет  
Editorial board*

Г.Д. Адеев (G.D. Adeev), д-р физ.-мат. наук, профессор  
В.И. Вершинин (V.I. Vershinin), д-р хим. наук, профессор  
Г.И. Геринг (G.I. Gering, chairman), д-р физ.-мат. наук,  
профессор, председатель  
Л.А. Еловиков (L.A. Elovikov), канд. экон. наук, профессор  
А.И. Казанник (A.I. Kazannik), д-р юрид. наук, профессор  
Е.И. Лавров (E.I. Lavrov), д-р экон. наук, профессор  
Б.И. Осипов (B.I. Osipov), д-р филол. наук, профессор  
А.В. Ремнев (A.V. Remnev), д-р ист. наук, профессор  
В.И. Струнин (V.I. Strunin, vicechairman), д-р физ.-мат. наук,  
профессор, зам. председателя  
Н.А. Томилов (N.A. Tomilov), д-р ист. наук, профессор  
К.Н. Югай (K.N. Yugay), д-р физ.-мат. наук, профессор

*Редколлегия журнала  
Editorial staff*

С.Н. Апенько (S.N. Apenko), д-р экон. наук, профессор ОмГУ  
Н.А. Волгин (N.A. Volgin), д-р экон. наук, профессор, РАГС  
Р.М. Гусейнов (R.M. Guseynov), д-р экон. наук, профессор НГУЭиУ  
С.А. Дятлов (S.A. Dyatlov), д-р экон. наук, профессор СПбУЭиФ  
Л.Н. Иванова (L.N. Ivanova), канд. экон. наук, доцент ОмГУ  
В.П. Иваницкий (V.P. Ivanitsky), д-р экон. наук, профессор, УрГЭУ  
А.Б. Крутик (A.B. Krutik), д-р экон. наук, профессор, СПбИЭиУ  
А.Е. Миллер (A.Ye. Miller), д-р экон. наук, профессор ОмГУ  
Ю.Г. Одегов (Yu.G. Odegov), д-р экон. наук, профессор  
РЭА им. Г.В. Плеханова  
В.С. Половинко (V.S. Polovinko), д-р экон. наук, профессор ОмГУ,  
гл. редактор  
А.М. Попович (A.M. Popovich), д-р экон. наук, профессор, ОмГУ  
О.М. Рой (O.M. Roy), д-р социол. наук, профессор ОмГУ  
Т.Д. Синявец (T.D. Sinyavets), канд. экон. наук, доцент ОмГУ,  
отв. редактор  
Р.Г. Смелик (R.G. Smelik), д-р экон. наук, профессор ОмГУ  
Л.А. Трофимова (L.A. Trofimova), д-р экон. наук, профессор СПбГУЭиФ

*Адрес редакции: 644077,  
Омск-77, пр. Мира, 55а, ОмГУ*

тел. (tel.) (3812) 26-82-36  
vestnic@omeco.ru

*Editorial office: 644077,  
Omsk-77, pr. Mira, 55a, OmSU*

Редактор  
*Г.Н. Орлов*  
Технический редактор  
*Н.В. Москвичёва*

Свидетельство о регистрации  
*ПИ № ФС77-21983  
от 21 сентября 2005 г.*

Подписной каталог «Газеты.  
Журналы». Индекс 35915.

Издательство ОмГУ  
им. Ф.М. Достоевского  
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а

Подписано в печать 2010.  
Формат 60x84 1/8.  
Печ. л. 27,0. Усл. печ. л. 25,23.  
Уч.-изд. л. 26,1.  
Тираж 150 экз. Заказ 391.

Отпечатано  
на полиграфической базе  
ОмГУ им. Ф.М. Достоевского  
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### **Тема номера: Теория и практика управления**

|   |    |
|---|----|
| <i>Боуш Г.Д.</i> Управление кластерным развитием через противоречия в системе целей .....   | 5  |
| <i>Бухбиндер Р.Г.</i> Лизинговые организации в условиях экономической нестабильности .....  | 13 |
| <i>Васковская М.В.</i> Диагностика системы формирования стратегии предпринимательских структур .....  | 19 |
| <i>Иванов В.Н., Пехов Б.М.</i> Экономико-математическая модель взаимодействия предпринимательских и государственных структур в процессе земельных отношений ..... | 24 |
| <i>Попович А.М., Люфт С.А.</i> Формирование индикаторов проведения трансформаций в предпринимательских структурах .....   | 28 |
| <i>Рябова Н.Ю.</i> Инновации как средство достижения конкурентного преимущества предпринимательских структур .....  | 36 |
| <i>Филиппов Ю.Н.</i> Подготовка организационных изменений на энергопредприятии .....  | 42 |

### **Проблемы экономической теории и предпринимательства**

|   |    |
|---|----|
| <i>Карпов А.Л.</i> Конкурентная позиция российской нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности ..... | 48 |
| <i>Севостьянова Е.В.</i> Оппортунистическое поведение фирм на рынке слияний и поглощений .....                  | 54 |
| <i>Фомина Ю.А., Фомин Э.В.</i> Влияние организационно-правовой формы на адаптацию фирмы .....                   | 63 |

### **Региональная экономика и управление территориями**

|   |    |
|---|----|
| <i>Гокова О.В.</i> Совершенствование демографической политики муниципальных районов (на примере Омской области) ..... | 73 |
| <i>Горячева Т.В.</i> К вопросу о регулировании государственной и региональной промышленной политики .....             | 79 |
| <i>Миллер А.А.</i> Региональный рынок ценных бумаг как фактор развития региональной экономики .....                   | 84 |

### **Социально-трудовые отношения и процессы**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Багинская Т.А.</i> Организационно-управленческий аспект в механизме построения кадровой политики в коммерческом банке ..... | 89  |
| <i>Катунина И.В.</i> Модель организации системы субъекта управления человеческими ресурсами .....                              | 94  |
| <i>Шутина О.В., Николаева А.Е.</i> Проблемы разделения и кооперации труда на предприятии в условиях кризиса .....              | 101 |

### **Управленческое и маркетинговое консультирование**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Исаева Е.В.</i> Система маркетинга взаимоотношений: методологические аспекты .....   | 106 |
| <i>Левкин Г.Г.</i> Логистика как предмет внутрифирменного консалтинга при совершенствовании логистической системы предприятия ..... | 113 |
| <i>Веретено А.А.</i> Создание сильной торговой марки как первоначальный этап брендинга .....  | 119 |
| <i>Кузнецова Е.В.</i> Модель оценки конкурентоспособности информационных технологий .....   | 126 |

### **Налоговая политика на современном этапе**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Родина Л.А.</i> Современная экономическая ситуация: схемы шантажной экономики ..... | 134 |
| <i>Богославец Т.Н.</i> Совершенствование ресурсного налогообложения .....              | 139 |
| <i>Айтхожина Г.С.</i> Налоговые проверки как формы налогового контроля .....           | 145 |
| <i>Миллер Н.В.</i> Исследование проблем налогообложения в трудах А.А. Соколова .....   | 150 |

### **Современные проблемы финансов и кредита**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Свердлина Е.Б.</i> Мониторинг финансового состояния организации .....   | 154 |
| <i>Дреммина Г.А.</i> Инструменты повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности ..... | 160 |
| <i>Глушченко М.Е.</i> Теоретические аспекты анализа инвестиционной привлекательности предприятия .....               | 165 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Балакина Р.Т., Чернышева А.С.</i> Необходимость и особенности оценки деятельности филиала коммерческого банка ..... | 174 |
|--|-----|

***Бухгалтерский учет, анализ и аудит: вопросы теории и практики***

|  |     |
|--|-----|
| <i>Саяпина Н.Н.</i> Оценка экономической эффективности деятельности вуза.....                          | 183 |
| <i>Юсупова О.А.</i> Проведение тендеров: вопросы управленческого аудита.....                           | 189 |
| <i>Нарежнева О.В.</i> Развитие методики анализа качества и конкурентоспособности страховых услуг ..... | 196 |
| <i>Карх Д.А.</i> Оценка эффективности услуг розничной торговли Свердловской области .....              | 203 |

|   |     |
|---|-----|
| <b><i>Издания Омского государственного университета</i></b> ..... | 207 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b><i>Сведения об авторах</i></b> ..... | 214 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| <b><i>Информация для авторов</i></b> ..... | 216 |
|--|-----|

## CONTENTS

---

### ***The subject of the issue: Theory and practice of administrating***

|  |    |
|--|----|
| <i>Boush G.D.</i> Cluster development through conflicting purposes .....   | 5  |
| <i>Bukhbinder R.G.</i> Lease companies in economic storm .....   | 13 |
| <i>Vaskovskaya M.V.</i> Entrepreneurial strategy development troubleshooting.....                                      | 19 |
| <i>Ivanov V.N., Pekhov B.M.</i> Land relations of private and public institutions: economic-mathematical pattern ..... | 24 |
| <i>Popovitch A.M., Luft S.A.</i> Company transformation indicators .....   | 28 |
| <i>Ryabova N.U.</i> Business competitive advantages through innovations.....   | 36 |
| <i>Filippov U.N.</i> Restructuring power companies .....   | 42 |

### ***Issues of Economic Theory and entrepreneurship***

|   |    |
|---|----|
| <i>Karpov A.L.</i> Competitive position of oil-processing and petrochemical branches of Russian economy ..... | 48 |
| <i>Sevostyanova E.V.</i> Merger and takeover market: companies opportunism.....                               | 54 |
| <i>Fomina U.A., Fomin E.V.</i> Company adaptation institutionally influenced.....                             | 63 |

### ***Regional economy and regional administrating***

|   |    |
|---|----|
| <i>Gokova O.V.</i> Urban population policy development (case study in Omsk region)..... | 73 |
| <i>Goryatcheva T.V.</i> About regulating federal and regional industrial policy.....    | 79 |
| <i>Miller A.A.</i> Local security market to fuel regional economy .....                 | 84 |

### ***Soci-labour relationships and processes***

|  |     |
|--|-----|
| <i>Baginskaya T.A.</i> Commercial bank staff strategy – administrative side .....        | 89  |
| <i>Katunina I.V.</i> Human resources management: subject system.....                     | 94  |
| <i>Shutina O.V., Nikolaeva A.E.</i> Issues of company labour division under crisis ..... | 101 |

### ***Consultancy in marketing and administrating***

|   |     |
|---|-----|
| <i>Isaeva E.V.</i> Relationship marketing: methodological aspects.....                                | 106 |
| <i>Levkin G.G.</i> Logistics as a part of in-company consultancy to improve the logistics system..... | 113 |
| <i>Vereteno A.A.</i> Distinguished trademark – branding initial step .....                            | 119 |
| <i>Kuznetsova E.V.</i> It competitiveness: estimating model.....                                      | 126 |

### ***Current tax policy***

|   |     |
|---|-----|
| <i>Rodina L.A.</i> Current economy: blackmailing network.....     | 134 |
| <i>Bogoslavets T.N.</i> Resource taxation improvement.....        | 139 |
| <i>Aytkhozhina G.S.</i> Tax control through tax audit.....        | 145 |
| <i>Miller N.V.</i> Taxation issues in works by A.A. Sokolov ..... | 150 |

### ***Current issues of finance and credit***

|  |     |
|--|-----|
| <i>Sverdlina E.B.</i> Monitoring co finance position .....   | 154 |
| <i>Dremina G.A.</i> Bank service upgrading tools in financial storm.....                             | 160 |
| <i>Glutchenko M.E.</i> Company investment-friendliness: theoretical aspects .....                    | 165 |
| <i>Balakina R.T., Tchernysheva A.S.</i> Commercial bank subsidiary: to be assessed and examined..... | 174 |

### ***Accounting, analysis and audit: theory and practice issues***

|   |     |
|---|-----|
| <i>Sayapina N.N.</i> University economic effectiveness.....   | 183 |
| <i>Yusupova O.A.</i> Tendering: management audit .....  | 189 |
| <i>Narezhneva O.V.</i> Insurance services quality and competitiveness analysis method development ..... | 196 |
| <i>Karh D.A.</i> The estimation of efficiency of the retail trade services in sverdlovsk area .....     | 203 |

### ***Omsk state university publications*** ..... 207 |

### ***Information about authors*** ..... 214 |

### ***Information for authors*** ..... 216 |

*Тема номера:*  
**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ**

---

*Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 3. С. 5–12.*

*УДК 334.01+332.02*

**УПРАВЛЕНИЕ КЛАСТЕРНЫМ РАЗВИТИЕМ ЧЕРЕЗ ПРОТИВОРЕЧИЯ  
В СИСТЕМЕ ЦЕЛЕЙ**

**CLUSTER DEVELOPMENT THROUGH CONFLICTING PURPOSES**

**Г.Д. Боуш**

**G.D. Boush**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье кластер предприятий представлен в виде совокупности компонентов, выделенных по признаку качества имеющихся целей. Описаны цели каждого из компонентов. Раскрыты противоречия между ними. Показаны способы воздействия на имеющиеся между целями кластерных компонентов противоречия для обеспечения направления развития кластеров предприятий соответствующего стратегии социально-экономического развития региона их базирования.

The article considers enterprise cluster as aggregate components classified according to the purposes quality, with each component purpose being described and their collisions revealed. To direct the enterprise clusters development in line with the social and economic strategy within the region involved the article shows how to impact the above collisions.

*Ключевые слова:* кластер предприятий, цели, противоречия, управление.

*Key words:* enterprise cluster, goals, contradictions, management.

**Введение в проблему.**

Кластерный подход к социально-экономическому развитию регионов сегодня очень популярен. Это объясняется множественными положительными эффектами, которые приносят кластеры предприятий на территорию своего базирования. В последние годы многие российские регионы приступили к разработке и реализации кластерной политики. Омская область не является исключением, правительством региона заявлено о существовании трёх кластеров – нефтехимического, машиностроительного, сельскохозяйственного – и создании четвёртого – биотехнологического. Несмотря на такую востребованность кластерного подхода, теория управления кластерным развитием пока не разработана, существующая практика управления в данной сфере пока не обеспечена научно-теоретической поддержкой. Такое положение дел является существенным препятствием к обеспечению эффективности кластерных программ. Указанная проблема может быть отчасти решена в рамках системного подхода, а именно его целевого аспекта, пред-

полагающего, что развитие системных объектов, каковыми, безусловно, являются кластеры предприятий, происходит как процесс достижения имеющихся целей. Учитывая сказанное, определение (выявление) целей объекта и исследование их взаимосвязанности можно квалифицировать как важную научную задачу, решение которой позволит перейти к научно-обоснованному управлению кластерным развитием, основанному, в частности, на понимании закономерностей целеполагания в кластерных структурах.

В предлагаемой читателю статье выполнено исследование системы целей, формирующейся в кластерах предприятий, складывающихся между целями противоречий, показаны возможности управления кластерным развитием через воздействие на способы их разрешения. Методологическим инструментом в решении данной задачи выступает категориальная модель «Порядок следования целей» (ПСЦ), разработанная в рамках категориально-системной методологии [1]. Заметим, что метод ПСЦ одним из своих оснований имеет категорию «качество». Качество здесь предстает как некая активность, конституирующая

реальный объект, представляет собой нечто, что позволяет охарактеризовать его как целостный, особенный (обособленный, отдельный) объект, существующий в данных обстоятельствах и в данной среде со всем богатством его свойств и прогнозируемых изменений.

### **1. Кластер предприятий в категориях качества метода «Порядок следования целей».**

На первом этапе применения метода ПСЦ требуется представить системный объект в виде совокупности трех компонентов, каждому из которых соответствует отдельная категория. Затем у каждого компонента выявляется цель, определяющая направление его развития. Итак, кластер предприятий в модели ПСЦ представлен следующими компонентами.

*1-й компонент* – это непосредственно исследуемый объект как целое, он фиксируется категорией *объект-качество (ОК)*. Кластер предприятий данной категорией выделяется в силу своих особенных качеств из ряда сходных, но не тождественных объектов, таких как стратегические альянсы, предпринимательские сети, ассоциации и др. Кластер предприятий как *ОК* является также материальной (организационной) оболочкой единства составных частей *подкачества (Пк)* и принципа их объединения в *интегративное качество (ИК)* в цельный кластерный организм.

*2-й компонент* – это составные части объекта, они обозначаются категорией *Пк*. В кластере предприятий в качестве составных частей нами выделены группы однородных предприятий, реализующих сходные процессы: *производство* базового для кластера предприятий продукта; *обеспечение* производителей сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими; *обслуживание* производителей и поставщиков путем поставки оборудования, инструментов, машин, оказания специализированных деловых услуг; *исследовательская* деятельность, направленная на совершенствование технологических процессов, продуктов, ресурсов, способов организации и управления производством; *потребление* базовых продуктов отраслевыми потребителями; *экспортная* деятельность, обеспечивающая поставку на зарубежные рынки конкурентоспособных продуктов, ресурсов, результатов исследований, создаваемых предприятиями и организациями кластера; *обучение*, способствующее перманентному улучшению качества и потенциала кластерного человеческого ресурса, а также обмену созданных в кластере знаний между его участниками посредством разнообразных образовательных программ [2]. Составные части

*Пк* при необходимости могут быть представлены и элементарными единицами – предприятиями, компаниями, организациями, учреждениями.

*3-й компонент* – принцип объединения частей в единое целое вместе с эмерджентными свойствами объекта. Им соответствует категория *ИК*. *ИК* регламентирует не только характер связей *Пк* в *ОК* (групп предприятий в кластере), но и взаимодействие *ОК* с внешней средой.

### **2. Цели кластера предприятий в категориях метода «Порядок следования целей».**

Каждый из перечисленных компонентов кластера предприятий согласно методу ПСЦ является носителем специфической цели, которая задает ему направление развития. Комплекс целей, так же как и сам системный объект, имеет иерархическую архитектуру: у кластера предприятий (*ОК*) выделяется *цель*; каждый из элементов кластерной структуры (*Пк*) обладает своей целью, но для кластера в целом все они являются *подцелями*; с *ИК* соотносится категория *сверхцели*.

Природа *цели* и *подцелей* кластера предприятий представляется вполне понятной. Кластер предприятий, метафизически воспринимаемый как *ОК*, стремится развить имеющиеся у него качественные характеристики, повысить адаптивность к существующей (внешней) среде, накопить потенциал к возникновению новых (эмерджентных) свойств, обрести новые качества, более высокий уровень системной и организационной сложности и перейти в новую среду. Таким образом, кластер как реальный объект будет обладать такой *целью*, как формирование новых процессов, функций, видов деятельности, что будет способствовать повышению производительности используемых факторов производства, экономической эффективности, конкурентоспособности и в результате – выходу на новые рынки. Для составных частей кластера – групп предприятий, реализующих сходные процессы (*Пк*), целями являются наилучшее использование имеющихся у них качеств, резервов повышения производительности и эффективности, конкурентоспособности и адаптивности во внутрикластерной среде. Природа же *сверхцели* на этом фоне, как и сама категория *интегративного качества*, весьма неочевидна, трудноуловима. Если *ИК* воспринимать как нечто, что регламентирует порядок взаимодействий элементов в объекте, самого объекта со средой, принципы и механизмы реагирования на изменения во внутренней и внешней средах, а также указывает

на наличие (появление) у кластера предприятий (*ОК*) новых свойств (функций, процессов, видов деятельности) и делает возможным переход кластера на новый уровень системной и организационной сложности и в новую, более сложную среду, то *сверхцель* для него – это усовершенствование принципа интеграции частей (групп предприятий) в целое (кластер предприятий), формирование новых качественных характеристик (эмерджентных свойств), подготовка к переходу в новую (внешнюю) среду. Роль *ИК* в кластерах предприятий выполняет-

ся одним из *Пк*, поэтому смена *Пк* на этой роли будет приводить к коррекции *сверхцели*, а также к переходу *ОК* в иную внешнюю среду. Например, кластер производителей будет включаться в конкурентную среду по конечному продукту, а научно-исследовательский (инновационный) кластер – в конкуренцию по разработкам и новшествам, что, безусловно, является совершенно новой для кластера средой.

Соотношение компонентного состава кластера предприятий, системы целей и соответствующих им категорий представлено в таблице.

**Кластер предприятий в категориях качества и целей**

| <i>Реальный объект</i>  | <i>Категория качества (обозначение)</i> | <i>Категория цели</i> | <i>Характеристика</i>   |
|---|---|-----------------------|---|
| Кластер предприятий   | Объект-качество ( <i>ОК</i> )           | Цель                  | Отражение качественной определенности объекта   |
| Группы предприятий, реализующих сходные процессы                        | Подкачество ( <i>Пк</i> )               | Подцель               | Отражение качественной определенности составной части объекта, отличной от качественной определенности целостного объекта |
| Принцип объединения предприятий в кластерный организм как единый объект | Интегративное качество ( <i>ИК</i> )    | Сверхцель             | Отражение эмерджентности (системных свойств) объекта и механизма взаимодействия частей в целостном объекте                |

Перечисленные категории, как видно, фиксируют разную качественную природу иерархических уровней кластера. Его эволюция происходит под влиянием системы целей, взаимодействий компонентов системы, противоречий между указанными иерархическими уровнями, выраженными в противоречиях между целями и компонентами каждого из них.

Кластер предприятий как системный объект на каждом этапе своего существования имеет возможность реализовать одно из направлений развития: прогресс, регресс, изогресс. В каком направлении будет развиваться кластерная система, в значительной степени определяется тем, какими она обладает *целью*, *подцелями* и *сверхцелью*, характером сложившихся между ними противоречий и способом их разрешения.

Итак, в силу иерархичности компонентов кластеров предприятий между ними возникают противоречия, что объясняется разнонаправленностью целей, им присущих.

### **3. Противоречия между целями в кластерах предприятий и способы их разрешения.**

В кластерах предприятий в силу их иерархического устройства возникают противоречия как между компонентами самой кластерной системы (между *ОК*, *Пк* и *ИК*), так и между их целями (*цель*, *подцели*, *сверхцель*). Ме-

тод ПСЦ позволяет обнаружить, типизировать и описать противоречия, что открывает дополнительные возможности в изучении и понимании сущности кластерных образований в экономической природе и возможностей управления их развитием. Все описанные ниже противоречия между целями отдельных компонентов кластера предприятий могут разрешаться разными способами, что приводит к различным результатам. Для того чтобы эволюционирование кластеров предприятий происходило в нужном, с точки зрения стратегии социально-экономического развития региона, направлении, следует, очевидно, управленческое воздействие использовать для разрешения противоречий в системе целей в выгодном для управляющего субъекта варианте.

Ниже описаны противоречия между компонентами и целями кластеров предприятий, а также возможные способы их разрешения, что позволяет перейти к осмыслению требуемых управленческих воздействий для обеспечения желаемого направления их развития.

А) *Противоречие типа «Пк–Пк»*. Данный тип отражает противоречия, возникающие между различными группами предприятий в кластере: поставщиками, производителями, обслуживающими компаниями, исследовательскими организациями и др., что объясняется разно-

направленностью их целей, в силу чего и возникает борьба между разными группами предприятий кластера за возможность реализации собственных целей и необходимые для этого общекластерные ресурсы. Между *Пк* кластерной системы возникает также конкуренция за возможность влиять на принципы объединения и взаимодействия разных групп предприятий в кластере (*ИК*).

Разрешение противоречия может быть продуктивным и способствовать реализации прогрессивного направления развития, но может быть и непродуктивным. В качестве продуктивного следует, очевидно, считать такое разрешение противоречия, при котором происходит выделение *Пк*-лидера, являющегося наиболее развитым с точки зрения соответствия внешней среде. В экономике, удовлетворяющей преимущественно базовые материальные потребности, таким лидером становится группа предприятий-производителей. В экономике, удовлетворяющей более развитые материальные потребности, – обслуживающие фирмы, так как их развитие определяет возможности производителей по созданию более качественных и разнообразных материальных благ. Спрос на сложную высокотехнологичную продукцию будет стимулировать выдвижение на лидирующие позиции группы научно-исследовательских организаций. Экономика, основанная на знаниях, выдвигает на роль лидера образовательные учреждения.

В результате продуктивного разрешения данного противоречия кластер предприятий усиливает свой потенциал, продуктивность и конкурентоспособность, что для него является прогрессом в развитии. Однако, как было указано выше, разрешение противоречия между *Пк* может носить и непродуктивный характер, когда доминирующее положение завоевывает группа предприятий, не способная адекватно ответить на вызовы внешней среды, способствовать оптимизации использования внутрикластерных ресурсов, созданию новых, более прогрессивных ресурсов, вовлечению в орбиту кластера новых предприятий, дополняющих или поддерживающих реализуемые кластером процессы. При данном варианте развития кластер будет утрачивать накопленный потенциал, продуктивность и конкурентоспособность, т. е. демонстрировать регрессивное развитие. Кластер, возможно, будут покидать предприятия, чьи интересы не учитываются складывающимся механизмом взаимодействия в нём.

Используем конкретный пример для иллюстрации. В Омском сельскохозяйственном

кластере цель производителей сельскохозяйственного сырья – увеличить объем производства и получить больше прибыли от продаж, – вступает в противоречие с целью предприятий, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье. В настоящее время ситуация такова, что сельхозпереработчики не стремятся увеличивать закупки сырья и объемы производства, предпочитая на фоне растущего спроса конечных потребителей увеличивать цены. Низкая платежеспособность производителей сельскохозяйственного сырья препятствует удовлетворению ими своих потребностей в качественном посевном материале и молодняке, сельскохозяйственной технике, удобрениях и пр. Поэтому и исследовательские организации, осуществляющие разработки в этой сфере, в значительной степени лишь удовлетворяют свой научный интерес, участвуя в исследовательских программах и получая награды на выставках. В рамках существующей системы образования сельскохозяйственный вуз и техникумы также имеют цели, не согласующиеся с целями всех вышеперечисленных компонентов Омского сельскохозяйственного кластера. Высокий уровень профессиональной компетенции выпускников не позволяет производителям сельхозсырья заполучить их в качестве специалистов. Выпускники более низкой квалификации могут трудоустроиться, но способствовать существенному повышению производительности и конкурентоспособности сельхозпредприятий не в силах. В процессе развития Омского сельскохозяйственного кластера данный тип противоречия между группами предприятий будет усугубляться, станет более выраженным угнетение поставщиков производителями.

Б) *Противоречие типа «Пк–ИК»*. Это противоречие между группами предприятий в кластере и принципом их объединения и взаимодействия в кластере. Данное противоречие свидетельствует о наличии конфликта между *подцелями* составных частей и *сверхцелью* кластера в целом, между консервативным развитием групп предприятий и новыми открывающимися для кластера возможностями во внешней среде либо, наоборот, прогрессивными потенциалом и устремлениями составных частей и устаревшим принципом их взаимодействия. Здесь также могут складываться два варианта разрешения противоречия. *Пк* могут принять новые возможности более сложной среды и откорректировать *подцели*. Согласование *подцелей* и *сверхцели* придаст новый импульс в развитии кластера, и оно станет про-



грессивным. В противном случае противоречие между *Пк* и *ИК* будет углубляться, что приведёт к регрессу кластерного образования и, возможно, распаду. Во втором случае для реализации прогрессивного направления развития требуется коррекция *ИК*.

Данный тип противоречия также хорошо иллюстрируется на приведенном выше примере. Омский сельскохозяйственный кластер в настоящее время имеет возможность расширить ресурсную базу (как по общим факторам – земля, труд, так и по специфическим – технологии, знания, высококвалифицированный труд), но не делает этого, так как противоречие *типа А* приводит и к конфликту по *типу Б*. Несмотря на имеющиеся потенциальные резервы, предприятия-члены кластера не предпринимают попыток изменить правила взаимодействия друг с другом с тем, чтобы обрести новые свойства и энергично выйти в новую среду – на российский рынок и далее – на зарубежный. Здесь налицо именно конфликт между возможностями (*ИК*) и нежеланием или неумением согласовать цели участников (*Пк*) для реализации этих новых возможностей.

В) *Противоречие типа «ИК-среда»*. Принципы объединения и взаимодействия внутри кластера его составных частей могут вступать в конфликт с меняющейся средой, перестав ей соответствовать. Примером такого противоречия может быть функционирование на прежних принципах Омского сельскохозяйственного кластера в условиях более открытых внутренних рынков. Понятно, что ни принцип взаимодействия, ни *сверхцель* уже не соответствуют новому содержанию среды.

Продуктивное разрешение данного противоречия предполагает трансформацию *ИК*, в этом случае возможности кластера по адаптации к среде становятся адекватными ей. В противном случае противоречие будет усугубляться, адаптивные возможности кластера будут снижаться, а кластер – регрессировать.

Г) *Противоречие типа «Пк-среда»*. Здесь цели составных частей кластера предприятий вступают в противоречие с содержанием среды, её структурными элементами. Это не позволяет предприятиям кластера эффективно адаптироваться к среде, снижает их конкурентоспособность. Действительно, Омский сельскохозяйственный кластер ведет борьбу с внешними по отношению к нему компаниями не только за пределами Омской области, но и на её территории. Здесь присутствуют производители Алтайского края, Новосибирской, Барнаульской областей и пр.

Продуктивное разрешение данного противоречия предполагает повышение адаптационных свойств соответствующих групп предприятий к внешней конкурентной среде, повышение продуктивности и конкурентоспособности. Всё это является характеристиками прогрессивного развития *Пк*. В противном случае конкурентоспособность *Пк* будет и далее снижаться, что является свидетельством развития кластера по ветви регресса.

Д) *Противоречие типа «Пк–ОК»*. Принципы организации кластерной системы и её *цель* могут вызывать неприятие, отторжение со стороны предприятий-членов кластеров и их целей, что также приводит к возникновению противоречия. *Цель* кластера – эффективное и динамичное развитие, повышение системной сложности, накопление ресурсов и их рациональное распределение и использование могут вступать в противоречие с его *подцелями*, так как очевидно, что не все субъекты смогут или захотят присоединиться к общей цели. Например, как производители сельскохозяйственного сырья, так и сельхозперерабатывающие предприятия могут быть удовлетворены достигнутым уровнем и не стремятся выйти за пределы достаточности. С другой стороны, распределение ресурсов в кластерной системе может быть настолько непродуктивным, что отдельные компоненты кластера будут заняты исключительно выживанием. В Омской области, в частности, лишь небольшое число сельхозпроизводителей ставят цели интенсификации деятельности. Данный тип противоречия может возникать и тогда, когда у одной из групп предприятий уровень целей выше, нежели у кластера в целом. Подобная ситуация наблюдается, в частности, в Омском сельскохозяйственном кластере: такие производители как «Омский Бекон», «Манрос-М», Любинский молочно-консервный комбинат и некоторые другие известны за пределами Омской области давно и их продукция востребована покупателями в других регионах России. Но в целом сельскохозяйственный кластер Омской области имеет гораздо более скромный уровень конкурентоспособности.

Продуктивный вариант разрешения данного противоречия предполагает согласование целей *Пк* с целью кластера в целом, что приведёт к совершенствованию организационной структуры и механизма функционирования кластера, реализации прогрессивного направления развития. Регрессу будет способствовать углубление противоречия между отдельными составными частями и кластера в целом,

что может привести, в конечном счёте, к его распаду.

Е) *Противоречие типа «ОК–ИК»*. Развитие кластера предприятий может привести к тому, что его организация и *цель* перестают соответствовать принципам объединения и взаимодействия и, соответственно, *сверхцели* кластера. Обретаемые им новые качества и новые возможности пока не находят воплощения в его морфологии и механизме функционирования. Например, увеличение потребления молока и молочных продуктов в Китае не привело к росту поставок продукции Омского сельскохозяйственного кластера в эту страну, так как он оказался к этому не готов.

При продуктивном разрешении данного противоречия происходит усовершенствование ОК и кластер реализует прогрессивное направление развития. В противном случае обретенные новые качества и возможности перехода в новую, более развитую среду начинают кластером утрачиваться, кластер регрессирует.

Ж) *Противоречие типа «ОК–среда»*. Кластер как единый экономический организм конкурирует с другими экономическими организациями, являющимися составными частями среды. Один из выводов, сделанный ещё в 1998 г. относительно будущих перспектив и особенностей развития мировой экономики, звучит так: «в новом тысячелетии конкуренция будет осуществляться между кластерами, ... а не между отдельными предприятиями» [3]. Помимо других кластеров конкурентами выступают также корпорации, сетевые организации, ассоциации и другие хозяйственные формы.

Продуктивный вариант разрешения данного противоречия, воплощенный в эффективном принципе организации и функционирования кластера предприятий, будет способствовать его прогрессивному развитию, что будет выражаться в удержании его конкурентных позиций в среде. Более высокая конкурентоспособность элементов среды может угнетать развитие кластера и при неблагоприятном варианте привести к его регрессу.

Итак, характер управления кластерным развитием во многом будет зависеть от того, как разворачивается каждое из противоречий в системе целей кластера предприятий.

#### **4. Управление процессом разрешения противоречий в системе целей кластера предприятий.**

Управление кластерным развитием предполагает, очевидно, обеспечение прогресса в развитии кластеров предприятий, т. е. повышение их системной и организационной слож-

ности и обретение новых (эмерджентных) качеств. В силу этого от управляющего субъекта требуется предотвратить непродуктивный вариант разрешения противоречий в системе целей кластера предприятий и поддержать продуктивный вариант. Рассмотрим возможные управленческие действия применительно к каждому из описанных типов противоречий.

А) *Противоречие типа «Пк–Пк»*. В рамках управления кластерным развитием требуется, на наш взгляд, обеспечить согласование интересов различных групп предприятий, осознание участниками кластера выгоды совместных, скоординированных действий, а также перевод острых конкурентных отношений между ними в более мягкую форму соперничества. Целесообразна также поддержка в качестве лидирующего элемента кластерной системы одной-двух групп предприятий, способных обеспечить кластеру в целом и каждому его участнику лучший доступ к общекластерным ресурсам, реализацию проектов по созданию новых, более прогрессивных ресурсов, повышение инновативных способностей и конкурентоспособности в среде.

В рамках стратегии социально-экономического развития региона возможно определить наиболее предпочтительную группу и оказать ей поддержку с тем, чтобы конкуренция между Пк разрешилась в его пользу. Например, для текущего этапа развития мировой хозяйственной системы наиболее актуальным лидером являются исследовательская и образовательная сферы, поэтому целесообразно обеспечивать именно им кластерообразующую роль, лидерские позиции в кластере. Однако вряд ли подобная рекомендация продуктивна для российских регионов. Для многих из них требуется развивать другие сферы деятельности (производство, обеспечение и обслуживание) и способствовать продуктивному разрешению противоречий между ними. Однако исследовательские организации, на наш взгляд, также следует поддерживать, но как некоего второстепенного лидера, так как радикальные новации генерируются именно в этом элементе кластерных структур.

Для Омского сельскохозяйственного кластера сказанное означает следующее. На данном этапе противоречие между производителями сельскохозяйственного сырья и сельхозпереработчиками весьма остро и продуктивно разрешено без вмешательства со стороны, очевидно, быть не может. Это связано в значительной степени со слабой конкуренцией между предприятиями-производителями. Поэтому бы-

ло бы целесообразно региональным властям обеспечить следующее. Во-первых, стимулировать возникновение дополнительных субъектов-производителей для усиления конкуренции внутри компонента. Во-вторых, способствовать согласованию интересов производителей и поставщиков. Развитие конкуренции в группе производителей улучшит отношения между производителями и поставщиками, что сделает возможным продуктивное разрешение противоречия между их целями. Тогда производители как кластерообразующий элемент окажутся в состоянии повысить производительность и конкурентоспособность всего кластера, а не только своей группы. Важным свойством кластеров предприятий является инновативность, а в Омском сельскохозяйственном кластере она выражена крайне слабо. Этому может способствовать развитие исследовательского сектора. Государственная поддержка отраслевых исследовательских организаций способна придать дополнительный стимул для динамичного и прогрессивного развития Омского сельскохозяйственного кластера. Дополнительным направлением, которое может способствовать прогрессивному развитию кластера предприятий, является формирование группы обсуживающих предприятий – производителей сельскохозяйственной техники и оборудования для переработки сельскохозяйственного сырья, отсутствие которой на сегодняшний день в значительной степени снижает производительность и конкурентоспособность кластера в целом.

Б) *Противоречие типа «Пк–ИК»*. Данное противоречие для продуктивного разрешения требует содействия участникам кластера и государства в осознании не только угроз, содержащихся в меняющейся среде, но и новых возможностей для развития, которые уже сформированы в ИК и нашли отражение в трансформации его *сверхцели*. Согласование целей отдельных групп предприятий будет способствовать реализации накопленного потенциала кластера во внешней среде, повышению его привлекательности для других хозяйствующих субъектов и способствовать их вовлечению в орбиту кластера. Это приведет к возникновению у кластера новых свойств и повышению его адаптационных способностей, накоплению потенциала для поддержания прогрессивного направления развития.

Для Омского сельскохозяйственного кластера это означает осознание накопленного им потенциала, препятствий в виде консервативных целей участников и необходимость их

трансформации. В этом случае участники кластера смогут эффективно использовать положительные кластерные эффекты для повышения своей конкурентоспособности как на внутреннем региональном, так и на национальном рынке. К сожалению, пока участники данного кластера не осознают преимущества деятельности на рынках в качестве единого кластерного организма и вынуждены вести борьбу с конкурентами не как крупная хозяйственная структура, а как относительно небольшие организационные единицы.

В) *Противоречие типа «ИК–среда»*. Для улучшения адаптации кластера к среде управляющему субъекту требуется обеспечить поддержку совершенствования принципов объединения и функционирования кластера предприятий, т. е. оказать влияние на взаимодействие участников кластерного образования. Совершенствование указанных принципов обеспечит и повышение эффективности взаимодействия кластера со средой.

Принципы интеграции и взаимодействия предприятий в Омском сельскохозяйственном кластере в настоящее время не соответствуют динамично развивающейся внешней среде, которая становится всё более открытой и высококонкурентной. Это может быть связано с тем, что у кластера нет явного лидирующего элемента. И задача управляющего субъекта, очевидно, помочь ему появиться.

Г) *Противоречие типа «Пк–среда»*. Высокая эффективность взаимодействия кластера предприятий со средой зависит от эффективности взаимодействия с ней его составных частей. Поэтому управляющее воздействие требуется направлять и на поддержку совершенствования адаптационных свойств отдельных групп предприятий, что выражается в их конкурентоспособности в среде. Этому могут способствовать различные программы по повышению производительности ресурсов, созданию новых, более прогрессивных ресурсов, а также развитие инновационной среды.

Для Омского сельскохозяйственного кластера эффективной могла бы оказаться поддержка его на внешних по отношению к Омской области рынках, помощь в повышении продуктивности и конкурентоспособности.

Д) *Противоречие типа «Пк–ОК»*. Обеспечение продуктивного варианта разрешения данного противоречия от управляющего субъекта требует согласования интересов Пк и ОК с точки зрения поддержки отдельными участниками кластерной системы принципов организации и функционирования кластера как

единого организма. Согласованность *подцелей* и *цели* кластера позволят ему наращивать системную и организационную сложность, расширять общекластерную ресурсную базу, повышать рациональность и эффективность их использования и накапливать потенциал для перехода в новую, более сложную среду.

В силу недостаточной осознанности участниками Омского сельскохозяйственного кластера своего единства данное противоречие является очень выраженным. Указанные выше меры по обеспечению согласования интересов и целей отдельных групп предприятий будут способствовать совершенствованию организационной структуры и функционирования кластера.

Е) *Противоречие типа «ОК–ИК»*. Управляющий субъект для обеспечения продуктивного разрешения данного противоречия может способствовать улучшению организационных принципов в кластере предприятий. Это возможно путем стимулирования повышения эффективности внутрикластерных взаимодействий, усилению взаимосвязанности участников кластера. В результате обретаемые новые кластерные качества смогут воплотиться в более высокой адаптационной способности кластера в среде.

Для Омского сельскохозяйственного кластера разрешение данного противоречия лежит через разрешения противоречий между отдельными группами составляющих его предприятий.

Ж) *Противоречие типа «ОК–среда»*. В данном случае требуется управленческие воздействия сконцентрировать на тех же направлениях, что и в предыдущем типе противоречия, так как приведение ОК в соответствие с ИК будет способствовать и его соответствию среде.

#### **Резюме.**

Итак, управление кластерным развитием может быть осуществлено через противоре-

чия, формирующиеся в системе целей кластерного образования. В данной системе выделяются цели кластера как целого, цели его составных частей и так называемая сверхцель, характеризующая устремленность принципа объединения частей в целое. Между целями возникают противоречия, типизирующиеся определенным образом. Воздействие на способ разрешения каждого из противоречий позволяет осуществлять управление кластерным развитием в интересах региона базирования кластеров предприятий с учетом имеющейся у него стратегии социально-экономического развития. Управление развитием имеющихся на территории кластеров предприятий можно свести к следующим направлениям:

1) создание механизма согласования целей отдельных групп предприятий между собой;

2) обеспечение лидирующего положения (кластерообразующей роли) одной-двум наиболее развитым и соответствующим требованиям среды группам предприятий;

3) помощь в повышении конкурентоспособности и адаптивности к среде, как отдельным группам предприятий, так и кластеру в целом.

---

1. *Разумов В.И.* Категориально-системная методология в подготовке ученых: учеб. пособие. – Омск: Омск. гос. ун-т, 2004. – 277 с.

2. *Боуш Г.Д.* Типологизация, идентификация и диагностика кластеров предприятий: новый методологический подход // Вопросы экономики. – 2010. – № 3. – С. 121–131.

3. *Carrie A.* Integrated clusters – the future basis for competition // Библиотека Британского Совета, Emerald Fulltext. – URL: <http://www.emeraldinsight.com>.

## ЛИЗИНГОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

### LEASE COMPANIES IN ECONOMIC STORM

**Р.Г. Бухбиндер**  
**R.G. Bukhbinder**

*Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов*

В статье рассматриваются факторы внешней среды, которые «вынуждают» организацию изменяться, а также внутренние возможности организации, способствующие успешной адаптации к изменениям внешней среды. Автор проводит анализ проблем рынка лизинговых услуг и классифицирует их по элементам внешней среды. Обосновывается выбор факторов возможности адаптироваться применительно к лизинговым организациям.

The author gives the analysis of lease services market ranging them through external factors. The article considers both the external factors causing some shifts within a company and its internal recourses as facilitators of proper adaptation to these shifts. Lease companies can choose the appropriate means of adaptation.

*Ключевые слова:* изменения, внешняя среда, лизинговые организации, проблемы лизинговых организаций.

*Keywords:* changes, external factors, lease company, problems of the leasing companies.

С момента своего возникновения организации вынуждены действовать в рамках, обусловленных внешними обстоятельствами. Многочисленные условия извне влияют на успешность их функционирования: и государственная политика, и экономические условия, выбранная организацией специализация и сегмент рынка, и многое другое. Большую роль играет также способность организаций к изменению в новых условиях или, другими словами, адаптивность. Факторы работы организации подробно освещаются в работах как западных ученых, таких как L. Clarke, G. Huber, E. Shein, так и отечественных, таких как В.В. Томилов, Б.З. Мильнер, А.П. Градов, О.С. Виханский, А.И. Наумов и др.

В условиях экономической нестабильности проблема адаптивности организаций к проведению изменений актуализируется в целом, т. е. в приложении к любой организации. И в этом смысле является универсальной. В практическом аспекте эта проблема должна решаться с учетом специфики бизнеса, и в этом контексте политика проведения изменений является уникальной в приложении к конкретному виду отраслевой деятельности. В данной публикации будут выделены особенности и проблемы лизингового бизнеса в России.

Внешняя среда включает все силы, с которыми организация сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности. Среда никогда не бывает стабильна. И, конечно, каждая организация должна не только знать свою среду «обитания» и ее природу изменений, но и уметь реагировать на эти изменения: в противном случае неудача в приспособлении к среде выльется в неудачный бизнес вообще.

Элементы внешней среды находятся в постоянном развитии и определяют *необходимость изменений организации*. Их классификация отражена в многочисленных методиках исследования внешней среды деятельности организации и обобщена нами в виде схемы (см. рис.).

Другой аспект проведения изменений в организации связан с тем, что разные организации в разной степени готовы к успешному проведению изменений, и в настоящее время исследователи склоняются к мнению, что возможности прогресса организаций заложены в них самих. Возможностями организации мы будем называть те ее свойства, которые позволяют более успешно функционировать в изменяющейся среде. Они определяют степень ее адаптивности к окружающей среде.

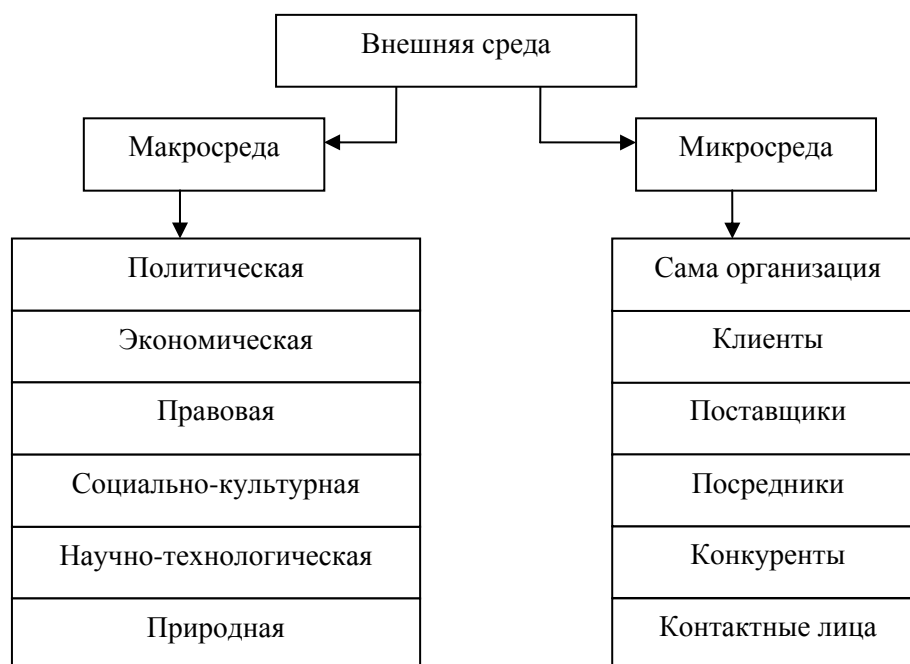


Рис. Элементы внешней среды

Рассмотрим основные факторы повышения адаптивности организации.

1. *Наличие элементов самообучающихся организаций.* Обоснованием существования таких организаций является тот факт, что во времена постоянных перемен выживут только те, кто гибок, умеет приспосабливаться и обладает высокой производительностью [1]. Согласно П. Сенге, самообучающиеся организации – это организации, в которых люди постоянно расширяют свои способности создавать то, чего они действительно хотят, где растят и лелеют новые, активные способы мышления, где возможна свобода для коллективного развития и люди постоянно учатся тому, как учиться всем вместе [2].

2. *Управление интеллектуальным капиталом.* Это управление интеллектуальным богатством организации, предопределяющим ее творческие возможности по созданию и реализации интеллектуальной и инновационной продукции [3]. Интерес организаций к накоплению интеллектуального капитала был обусловлен следующим процессами деловой среды:

– быстрое, непредсказуемое изменение рыночного спроса, предполагающее, что организации должны научиться адаптироваться к внешней среде и заниматься обучением на постоянной основе;

– глобальная конкуренция, требующая такого уровня эффективности и новаторства, который может быть обеспечен только при наиболее полном использовании знаний;

– развитие современных информационных технологий, сделавшее возможным вовлечение в хозяйственный оборот небольших сегментов рынка и индивидуальных потребителей и создающее жесткую конкурентную среду для удовлетворения специфических запросов потребителя [4].

По мнению «первопроходца» в области изучения интеллектуального капитала, Т. Стюарта, данный вид капитала можно разделить на три составляющие:

а) человеческий капитал – знания работников, полезные для организации;

б) покупательский капитал – признание ценности непрерывных взаимоотношений организации с людьми или другими организациями, которым данная организация продает свою долю;

в) структурный капитал – это хранимое организацией знание, ставшее ее собственностью, а именно технологии, изобретения, публикации и бизнес-процесс [5].

3. *Управление информационными потоками.* Если точнее, анализ входящей информации и определение информации, поступающей во внешнюю среду. Главным принципом управления информационными потоками является принцип релевантности, т. е. соответствия информационных данных потребностям управленческого аппарата. На практике принцип релевантности означает прежде всего необходимость ответа на вопрос о том, какая информация и в каком объеме необходима для обеспечения требуемого качества управления [6].

Исходящая информация важна не менее, чем входящая. Об этом пишет Дж. Кэй, называя репутацию самым важным рычагом влияния на потребителя [7]. Однако репутация влияет не только на потребителя. Она имеет свое значение и на рынке труда, и на финансово-кредитном рынке, влияет на поставщиков и конкурентов. Недаром говорят, «сначала вы работаете на репутацию, потом репутация работает на вас». Именно желанием организации иметь хорошую репутацию можно объяснить большую популярность такой области знаний, как «public relation» или «связи с общественностью».

4. *Трансформация организационной культуры в более адаптивную.* Роль организационной культуры при проведении изменений весьма важна, поскольку она может как препятствовать, так и способствовать проведению изменений. Для того, чтобы организационная культура способствовала изменениям, необходимо изменять ее и проектировать в более адаптивную, т. е. восприимчивую к изменениям.

Ари де Гиус в ходе изучения корпораций-долгожителей (организаций, которые существуют более 100 лет) определил следующие черты организационной культуры, присущие таким организациям: чувствительность к окружению, сплоченность и идентичность, толерантность и децентрализация, консервативность в вопросах финансирования [8].

5. *Выявление компетенций организации.* Компетенции – ключевые источники силы организации, которые иногда называют ее «отличительными способностями». Г. Хамел и К. Прахалад определяют ключевые компетенции как набор взаимосвязанных навыков и технологий, позволяющих организации предоставлять своим клиентам существенную выгоду [9]. Дж. Кей добавляет, что компетенции – это такие черты организации, которые другие повторить не в состоянии, даже если понимают их преимущества для организации, обладающей ими [7]. Чтобы построить ключевые компетенции, организация должна иметь целостный взгляд на взаимоотношения с окружением и те изменения, которые эти взаимоотношения могут претерпеть в будущем.

Обобщая рассмотрение факторов, определяющих адаптивность, отметим, что наиболее успешные организации предвидят изменения заранее, возможно даже становятся их носителями. Они постоянно обучают персонал, они составляют архивы знаний, они разрабатывают информационные системы таким образом, чтобы получать данные об изменениях среды так быстро, как это возможно, они определяют

свои ключевые компетенции и ценят наработанные связи. Такие организации готовы к изменениям и видят в них импульс к дальнейшему развитию.

Прикладной аспект представленной выше модели факторов необходимости и возможности проведения изменений требует увязки представленной классификации со спецификой организации. В данной публикации сделаем это применительно к лизинговым компаниям.

Лизинг – это вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его в пользование физическим или юридическим лицам на определенных условиях по договору лизинга [10, с. 8]. Несмотря на то, что в настоящее время рынок лизинговых услуг в России является одним из наиболее динамично развивающихся, в области лизинга существует большое количество нерешенных проблем, снижающих экономическую эффективность лизинга в повышении инвестиционной активности российского бизнеса [11]. Классифицируем выявленные нами в процессе предварительного анализа проблемы лизинга в контексте факторов внешней среды (как микро-, так и макро-), рассмотренных нами выше.

*Экономическая среда* сдерживает развитие лизинга в России в связи со(с):

- слабой осведомленностью экономических субъектов, особенно организаций, обо всех преимуществах лизинговых операций;

- высоким уровнем нелегальности экономики – организации предпочитают иные способы налогового планирования, порой даже незаконные [12];

- объективными трудностями при прогнозировании лизингового процента, лизинговой премии;

- слабой развитостью вторичных рынков оборудования, не позволяющей в полной мере рассматривать предмет лизинга в качестве обеспечения лизинговой сделки;

- отсутствием системы общероссийского кредитного бюро и кредитных рейтингов. Их наличие позволило бы снизить издержки и риски рынка лизинговых услуг, сделать лизинг более доступным инструментом [13];

- сокращением объемов лизинговых операций, проводимых в России зарубежными лизинговыми организациями.

*Правовая среда* накладывает свои ограничения на деятельность рынка лизинговых услуг:

- нормативно-правовая база, регулирующая лизинговую деятельность в России, имеет ряд существенных несоответствий, характери-

зующихся недоработкой, неупорядоченностью, противоречивостью, а также прямым несоответствием внутренним законодательным актам и общепринятым международным законодательным нормам, что негативно влияет на экономическую эффективность лизинговых отношений в промышленности [11; 14];

– отсутствие единой сравнительной методики анализа экономической эффективности лизингового проекта в сравнении с альтернативными методами привлечения финансовых ресурсов, что приводит к применению каждой лизинговой организацией индивидуальной методологии, отличной от применяемых другими. По этой причине лизингополучателям проблематично ориентироваться в большом разнообразии методов, зачастую выявляющих противоположные выводы относительно экономической эффективности лизинга;

– отсутствие единых методов расчета лизинговых платежей, их непрозрачность, а также неадекватность текущему налоговому и бухгалтерскому законодательству, что приводит к проблемам взаимоотношений лизинговых организаций с лизингополучателями, трудностям расчета экономически корректного и оптимального графика лизинговых платежей как для самой лизинговой организации, так и для лизингополучателя, а также к сложностям обоснования эффективности лизингового проекта и заключения договора лизинга [11];

– отсутствие в арбитражной практике опыта быстрого изъятия предмета лизинга в случае неплатежей лизингополучателя [13];

– трудности заключения договоров с иностранными поставщиками оборудования: необходимость открытия валютного счета в банке, оформление таможенной декларации, двойная оплата НДС обуславливают низкий интерес лизинговых организаций к сотрудничеству с иностранными поставщиками, несмотря на более выгодные цены контрактов.

Ограничение, связанное с *социально-культурной средой*, – это недостаток специалистов, владеющих всеми тонкостями проведения лизинговых операций.

Проблемы, связанные с таким элементом микросреды, как *посредники*, следующие:

– инертность, слабость финансовых институтов, нежелающих проводить дополнительную работу по внедрению лизинговых операций (предпочтение отдается обычному кредиту);

– проблема мобилизации значительных денежных средств, которые могли бы стать источником финансирования лизинговой сдел-

ки [15]. Лизинговые организации чаще всего не имеют достаточного количества собственных средств на покупку предмета лизинга. В то же время существует диктатура банковского сектора, который определяет для лизинговых организаций новые правила, по которым происходит реальное повышение процентных ставок, увеличиваются сроки рассмотрения кредитных заявок и сокращаются объемы финансирования [16];

– банки отдают предпочтение краткосрочному кредитованию организаций, тогда как классические лизинговые операции обычно носят характер долгосрочных [17]. Эти обстоятельства вынуждают лизинговую организацию при заключении лизингового договора просчитывать все его параметры с целью согласования суммы лизинговых платежей с произведенными расходами по привлечению средств, а также для обеспечения требуемого уровня ликвидности и выполнения своих платежных обязательств [18];

– фактическое отсутствие системы страхования рисков в лизинговых сделках;

– неразвитость в России источников долгосрочного финансирования: банковского и пенсионного рынков, рынка страхования [13].

В связи с существенными предпринимательскими рисками потенциальных потребителей лизинговых услуг (потенциальных лизингополучателей) для большинства лизинговых организаций «длинное» и «дешевое» финансирование является рискованным.

*Лизинговые организации* предпочитают уменьшать риски, и одним из способов является ориентация на ликвидность лизингового оборудования. Самые надежные секторы наиболее динамичны. Отчасти эта ситуация связана с тем, что лизинговая организация специализируется на том оборудовании, которое пользуется спросом у организаций-потребителей, а с другой стороны, более ликвидное оборудование охотнее принимается в залог под кредит в банках.

Мировой финансовый кризис 2008 г. обострил имеющиеся проблемы российского рынка лизинговых услуг, особенно такие, как:

– недостаток финансово-кредитной базы;

– риск заключения лизинговых сделок и сделок на поставку предмета лизинга [14];

– наличие дебиторской задолженности лизинговых организаций в связи с неплатежами организаций-лизингополучателей, а также изъятие предмета лизинга у лизингополучателя, имеющего задолженность по платежам [13];

– стремление к концентрации капитала.



Как мы видим, экономическая ситуация в стране оказывает значительное влияние на рынок лизинговых услуг. В зависимости от экономических факторов лизинговые организации могут рассчитывать на большую лояльность банков, более выгодные условия получения кредитных ресурсов, стабильность поступления платежей от лизингополучателей. Правовое обеспечение рынка лизинговых услуг в данный момент является неоднозначным, сложным для понимания и скорее усложняет, чем упрощает, ведение и заключение лизинговой сделки.

Таким образом, мы убедились, что общая классификация факторов необходимости изменений может и должна быть конкретизирована для определенного вида деятельности. В частности, проведенный нами анализ тенденций и проблем развития рынка лизинговых услуг, их сопоставление с перечнем факторов необходимости изменений выявил и типизировал отраслевые, т. е. общие для всех лизинговых организаций, проблемы. На основе полученных результатов в дальнейшем могут быть разработаны конкретные направления проведения изменений в лизинговой организации. Эта многофакторность определяет необходимость быстрого реагирования на изменения, которая приобретает особую актуальность и одновременно сложность в кризисный и посткризисный период.

Проблемы рынка лизинговых услуг заставляют организации искать возможности интенсивного развития. Если рассматривать перечисленные нами факторы возможности повышения адаптивности применительно к лизинговым организациям, то можно отметить следующие особенности:

1. В связи с недостатком квалифицированных специалистов в области лизинга возрастает роль приобретения и сохранения знаний в организации. Организации приходится самостоятельно обучать новых сотрудников или предоставлять им возможность получать соответствующие знания за счет организации.

2. Для того чтобы выделиться среди себе подобных, лизинговая организация должна определить свои особенности, иначе говоря, компетенции. Ими может быть, например, предоставление комплекса дополнительных услуг, возможность работы с любыми иностранными поставщиками.

3. Влияние экономической ситуации в стране обуславливает необходимость постоянного получения информации (мониторинга) об элементах внешней среды и ее анализа.

4. Определение компетенций позволяет решить вопрос управления покупательским капиталом, т. е. построить такие отношения с

клиентами, которые были бы выгодны обеим сторонам.

5. Организационная культура должна способствовать закреплению выбранных компетенций, стиля работы и отношений с клиентами.

Осознание организацией своих проблем и вызовов внешней среды важно для старта изменений. Эволюция внешней среды из малоподвижной в быстроменяющуюся и насыщенную различными элементами заставляет организации изменяться. Уже недостаточно просто следовать за изменениями внешней среды, их необходимо предугадывать. Повысить адаптивность организации можно следующим образом: прививая ей навыки самообучающейся организации; увеличивая интеллектуальный капитал; формируя информационную систему, отвечающую требованиям менеджеров и создающую репутацию на рынке; воздействуя на организационную культуру так, чтобы она способствовала изменениям; находя те ключевые компетенции, которые отличают ее от конкурентов.

В заключение отметим, что лизинговые организации, как никакие другие, нуждаются в эффективной политике проведения изменений. Это связано с рядом проблем функционирования, а именно: неувязками законодательства и налогового регулирования, высокими требованиями банков к кредитуемым организациям, ухудшением экономического положения организаций – потенциальных и фактических клиентов и др. В то же время лизинг по-прежнему остается одним из наиболее популярных в мире рычагов инновационного развития экономики, что предопределяет интерес самих лизинговых организаций к рассмотренной в данной публикации проблеме.

---

1. *Миддлтон Дж.* Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.

2. *Senge P.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – New-York: Doubleday, 1990.

3. *Селезнев Е.Н.* Интеллектуальный капитал как объект управления // Справочник экономиста. – 2007. – № 2. – URL: [http://www.profiz.ru/se/2\\_2007/intelkapital/](http://www.profiz.ru/se/2_2007/intelkapital/)

4. *Мильнер Б.З.* Теория организации: учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 864 с.

5. *Стюарт Т.А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. В. Ноздриной. – М.: Поколение, 2007. – 368 с.

6. *Нёльке М.* Менеджмент. Что должен знать руководитель / пер. с нем. М.А. Скворцовой. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007. – 125 с.
7. *Kay Jh.* Foundations of Corporate Success. – Oxford: Oxford Press, 1993.
8. *Гиус Ари де.* Живая организация. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
9. *Прахалад К.К., Хамел Г.* Конкурируя за будущее. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
10. *Нос В.А., Старкова С.А.* Экономика и организация лизинга: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 91 с.
11. *Жуков А.* Современные проблемы лизинга как экономически эффективного метода обновления основных фондов промышленных предприятий России // Предпринимательство. – 2007. – № 4. – С. 38–41.
12. *Газман В.Д.* Лизинг: статистика развития. – СПб.: Издат. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 592 с.
13. *Ягодина О.Н.* Оптимизация управления финансовыми ресурсами в лизинговых организациях: дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2006.
14. *Круглая А.А.* Современный лизинг в координатах финансового кризиса // Финансы и кредит. – 2009. – № 22 (358). – С. 71–74.
15. *Хизириева Д.И.* Организация и управление лизинговых компаний // Финансовый менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 19–29.
16. *Данилов С.Г.* Необходимость создания лизинговой компании крупными хозяйствующими субъектами отрасли // ЭКО. – 2009. – № 7 (421). – С. 155–162.
17. *Лабзин А., Царев Е.* Пароль дня – консолидация // Лизинг ревю. – 2008. – № 6. – С. 14–21.
18. *Левкович А.О.* Парадокс лизинга // Лизинг-ревю. – 2007. – № 2. – С. 21–27.

## ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### ENTREPRENEURIAL STRATEGY DEVELOPMENT TROUBLESHOOTING

**М.В. Васковская**

**M.V. Vaskovskaya**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Статья посвящена вопросам диагностики системы формирования стратегии предпринимательских структур. Методика разработана на основе изучения теоретических и практических подходов к формированию стратегии. Получение в результате диагностики дополнительной информации позволяет улучшить качество формирования стратегии предпринимательских структур, дает возможность более полно реализовать потенциал предприятия и эффективно использовать ресурсы. Методика предназначена для применения в текущей деятельности предприятий.

The article deals with enterprise strategy building troubleshooting, based on theoretical and practical building approaches. Additional information provided due to the troubleshooting can improve strategy building quality, enable to use company resources and facilities appropriately and effectively. Companies are supposed to employ the described methods in their operating activity.

*Ключевые слова:* система формирования стратегии, стратегия предпринимательских структур, стратегический план, диагностика, технология формирования стратегии, система сбалансированных показателей.

*Key words:* strategy development system, strategy of entrepreneurial structures, strategic plan, troubleshooting, technology of working out a strategy, balanced performance.

Применение элементов стратегического управления в российских условиях является положительной тенденцией. Следует отметить, что во многих научных экономических изданиях стратегия определяется как функция направления. Этот подход, как правило, применяется на отечественных предприятиях. Путем установления миссии и стратегии на долгосрочную и среднесрочную перспективу, определяется направление развития предпринимательской структуры, которое находит отражение в более точных годовых планах. Возможно составление планов и бюджетов на несколько лет, при условии их ежегодного пересмотра в условиях динамичного изменения среды. Для повышения качества стратегического управления и достоверности стратегических планов целесообразно периодически проводить оценку системы формирования стратегии предпринимательских структур.

На основе изучения теоретических и практических подходов к формированию стратегии предпринимательских структур, а также анализа практики применения элементов стратегического и сбалансированного управления, автором предложена методика диагностики системы формирования стратегии. Рекомен-

дуемая для применения в текущей деятельности предпринимательских структур методика диагностики системы формирования стратегии включает следующие этапы:

- анализ формирования стратегии предпринимательских структур как системы;
- оценка технологии формирования стратегии;
- оценка качества стратегического плана;
- оценка подсистемы показателей эффективности (системы сбалансированных показателей);
- оценка организации формирования стратегии;
- оценка успешности применения элементов стратегического управления.

На каждом из этапов процесс оценки должен включать следующие действия: выбор метода исследования, инструментов сбора информации, сбор информации, ее обработка и формулирование выводов по оценке. Инструментом оценки системы формирования стратегии в зависимости от выбранного метода исследования (интервью или анкетного опроса) может быть анкета или вопросный лист, разработанный по каждому направлению.

На *первом этапе* с применением системного подхода дается оценка формирования стратегии в рамках конкретной предпринима-

тельской структуры. Оценка проводится по следующим критериям:

- наличие необходимых подсистем, компонентов и элементов;
- качество обратной связи;
- способы решения противоречий внутри системы.

Особое внимание на этом этапе следует уделять оценке гибкости, динамичности стратегии, направленной на выявление того, насколько легко проходят изменения в организации. Для этого необходимо определить ориентиры в развитии предпринимательской структуры, выяснить, возможно ли изменение основных характеристик организации без существенных потерь, определить, как организация преодолевает изменения во внешней среде. Подобную оценку можно проводить с применением метода опроса группы экспертов, в которую могут входить руководители основных функциональных подразделений предпринимательской структуры.

На *этапе оценки технологии формирования стратегии предпринимательских структур* следует прежде всего дать качественную оценку применяемому алгоритму формирования стратегии. Предлагаемыми направлениями оценки могут быть:

1) основные этапы формирования стратегии: качество работ по формированию стратегии; проблемы, возникающие в процессе составления стратегического плана;

2) цикличность процесса формирования стратегии: носит ли процесс составления стратегии циклический характер.

Кроме того, при оценке технологии следует определить, достаточно ли методов, применяемых при формировании стратегии и выявить возможности их дополнения.

На *этапе оценки качества стратегического плана* основными задачами являются определение объективности и четкости формулирования стратегии, согласованности стратегических целей и показателей, степени соответствия стратегии принимаемых впоследствии текущих планов. Для реализации указанных задач целесообразно в ходе реализации стратегии или в конце каждого цикла формирования стратегии проводить опрос экспертной группы по следующим направлениям:

- объективность результатов стратегического анализа;

- качество определения альтернативных вариантов стратегии;

- соответствие целей и задач по функциональным направлениям деятельности, а также стратегических проектов миссии и стратегии, реальным потребностям организации;

- обоснованность стратегического плана;

- степень достижения установленных ранее стратегических целей.

Кроме того, на третьем этапе диагностики следует оценить текущие планы на соответствие стратегическим. Для этого целесообразно применять методику стратегической оценки текущего планирования. Методику следует применять к таким показателям, как объем производства или объем продаж произведенной продукции. Основные этапы методики следующие:

1. Коэффициент соответствия текущих планов стратегическим.

2. Анализ выполнения плана: расчет коэффициентов выполнения.

3. Оценка напряженности плана – соотношение плана будущего периода и факта предыдущего. При оценке напряженности следует устранить влияние сезонности в течение года: для этого коэффициент напряженности должен быть разделен на коэффициент сезонности двух смежных периодов.

4. Совмещение оценки выполнения плана и напряженности позволяет определить области позитивной (выполнение плана при высокой напряженности) и негативной (невыполнение плана при низкой напряженности).

5. Оценка динамики показателя: сравнение с аналогичным периодом прошлого года.

Стратегическая оценка текущего планирования позволяет определить соответствуют ли текущие планы стратегии, вносят ли вклад в достижение стратегии, выявить какие изменения необходимо внести в текущие планы для выполнения стратегических целей.

На четвертом этапе диагностики – *оценке подсистемы показателей эффективности* – основными целями являются определение соответствия принципам сбалансированного управления, достаточности направлений анализа и применяемых показателей. Оценка следует начинать с определения соответствия применяемой в предпринимательской структуре системы показателей основным характеристикам сбалансированного управления (таблица 1).

Таблица 1

**Оценка соответствия системы показателей принципам сбалансированности**

| <i>Критерии оценки</i>  | <i>Факт предыдущего периода</i> | <i>Стратегия</i> |
|---|---------------------------------|------------------|
| Связь показателей модели с миссией и стратегией   |                                 |                  |
| Направления оценки эффективности, проекции  |                                 |                  |
| Определение целей и задач и показателей подразделений, приводящих к достижению стратегии компании, наличие карты стратегических задач |                                 |                  |
| Установление причинно-следственных связей между показателями, наличие карты показателей   |                                 |                  |
| Измерение целей и показателей, установление целевых значений, сроков достижения, связь показателей с финансовыми результатами         |                                 |                  |
| Определение стратегических, целевых проектов развития, необходимых для достижения целей   |                                 |                  |
| Разработка планов мероприятий по достижению целей и задач, установление сроков и ответственности                                      |                                 |                  |
| Связь системы показателей с системой бюджетирования и управленческого учета   |                                 |                  |
| Приборные панели руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности   |                                 |                  |
| Доведение целевых показателей до всех сотрудников   |                                 |                  |
| Связь с системой мотивации  |                                 |                  |
| Связь с распределением полномочий   |                                 |                  |

На основе приведенного формата целесообразно проводить оценку на соответствие указанным критериям по двум смежным периодам: по факту и по предполагаемому плану. Таким образом, можно не только выявить несоответствия, но и определить, будут ли выявленные проблемы решены в разрабатываемой стратегии.

Для оценки достаточности выделенных показателей эффективности целесообразно применять матрицу, отражающую показатели, с одной стороны, по всем функциональным направлениям деятельности, а с другой стороны, по всем выделенным проекциям анализа эффективности (таблица 2).

Таблица 2

**Матрица для анализа системы показателей эффективности**

| <i>Функциональные направления деятельности</i> | <i>Направление оценки эффективности = Проекция</i> |                |                            |                        |
|--|--|----------------|----------------------------|------------------------|
|  | <i>Финансы</i>                                     | <i>Клиенты</i> | <i>Обучение и развитие</i> | <i>Бизнес-процессы</i> |
| Маркетинг                                      |  |                |                            |                        |
| Финансы  |  |                |                            |                        |
| Производство                                   |  |                |                            |                        |
| Персонал                                       |  |                |                            |                        |
| Логистика                                      |  |                |                            |                        |
| Правовое обеспечение                           |  |                |                            |                        |

Приведенный инструмент позволяет проанализировать, как применяемые показатели распределяются не только по проекциям, но и по видам деятельности или процессам. На основе применения матрицы можно сделать вывод о том, в каких областях установлены показатели и насколько равномерно они распре-

делены по проекциям и функциональным направлениям.

Этап диагностики «Оценка организации формирования стратегии», по мнению автора, должен включать в себя следующие блоки:

1. Оценка степени информированности сотрудников о стратегии.

2. Оценка персонала, занимающегося разработкой стратегии.

3. Оценка распределения полномочий и взаимосвязи стратегии с мотивацией сотрудников.

При оценке степени информированности сотрудников о стратегии возможен опрос всех сотрудников или репрезентативная выборка, с целью выяснения информации о том, насколько хорошо персонал понимает направление развития предпринимательской структуры, идентифицирует конкурентные преимущества.

Оценку персонала в составе группы по стратегическому планированию целесообразно

проводить как при создании рабочей группы по формированию стратегии, так и по итогам ее работы с применением метода «360 градусов». Особенность метода заключается в том, что персонал оценивают на соответствие необходимым качествам не только работники отдела и непосредственный руководитель, но и сотрудники смежных подразделений, участники рабочей группы, вышестоящие руководители.

Оценить, качество распределения полномочий и ответственности за выполнение стратегических показателей позволяет следующая матрица (таблица 3).

Таблица 3

**Матрица распределения ответственности за достижение показателей**

| Подразделение, должность          | Направление оценки эффективности = Проекция |         |                     |                 |
|-----------------------------------|---|---------|---------------------|-----------------|
|                                   | Финансы                                     | Клиенты | Обучение и развитие | Бизнес-процессы |
| Генеральный директор              |   |         |                     |                 |
| Коммерческий директор             |   |         |                     |                 |
| Финансовый директор               |   |         |                     |                 |
| Директор по производству          |   |         |                     |                 |
| Директор по персоналу             |   |         |                     |                 |
| Директор по правовому обеспечению |   |         |                     |                 |

Матрица позволяет определить качество распределения полномочий по выполнению установленных показателей различных проекций. Совместный анализ матрицы для анализа системы показателей эффективности и матрицы распределения ответственности позволяет выявить области излишней ответственности или указать на показатели, полномочия по достижению которых не закреплены.

На заключительном этапе оценить, насколько успешно стратегическое управление в предпринимательской структуре, можно не только по степени достижения целей и выполнения основных количественных показателей, но и по качественным характеристикам. Можно определять наличие предпринимательского видения развития предпринимательской структуры, корпоративной философии, устойчивости конкурентных преимуществ, степени свободы действий сотрудников в интересах компании, степени участия линейных руководителей в процессе формирования стратегии, степени сочетания корпоративной культуры и стратегии, количество новых направлений в развитии, успешность в реализации замыслов. Получить информацию для оценки также позволяет применение опросных методов.

Следует обратить внимание, что экспертная группа при оценке качества стратегического плана, успешности применения стратегического менеджмента, динамичности, гибкости стратегии должна быть сформирована из руководителей разных уровней иерархии и специалистов-участников процесса формирования стратегии.

Проводить диагностику системы формирования стратегии следует в конце каждого цикла формирования стратегии либо, при необходимости, в процессе реализации стратегии. Внешними показателями хорошего качества стратегии являются улучшение возможностей предпринимательской структуры, в том числе возможности успешной конкуренции, создание конкурентных преимуществ, рост получаемой прибыли, стоимости компании, формирование положительного имиджа, поддержание стабильных темпов роста.

Для систематического проведения диагностики системы формирования стратегии предпринимательских структур необходимо расширение функциональных обязанностей специалистов, участвующих в разработке стратегии либо отслеживающих выполнение стратегии.

Таким образом, совершенствование информационной системы формирования стратегии в целом, проведение новых направлений анализа, получение дополнительной информации позволяет улучшить качество формирования стратегии предпринимательских структур, дает возможность более полно реализовать потенциал предприятия и эффективно использовать ресурсы. Для того чтобы не допустить сни-

жения эффективности системы формирования стратегии, необходимо предотвратить прекращение анализа системы в случае достижения положительных результатов, остановку совершенствования методик планирования в случае нахождения эффективного способа, а также препятствовать формированию ограничивающих гибкость отношений.

**ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРУКТУР  
В ПРОЦЕССЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**LAND RELATIONS OF PRIVATE AND PUBLIC INSTITUTIONS:  
ECONOMIC-MATHEMATICAL PATTERN**

**В.Н. Иванов, Б.М. Пехов**

**V.N. Ivanov, B.M. Pekhov**

*Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия, г. Омск*

В статье представлен авторский подход к определению эффективности взаимодействия предпринимательских и государственных структур в процессе земельных отношений. Экономико-математическая модель позволяет выявить потери в результате взаимодействия предпринимательских и государственных структур, а также дает возможность оценить экономический эффект деятельности всех участников процесса земельных отношений.

The author determines the effective way of business and government structures cooperating within land sphere. One is able to estimate losses in cooperating of those structures and economic effectiveness of all the agents involved.

*Ключевые слова:* экономико-математическая модель, кооперация, земельные отношения, предпринимательские структуры, государственные структуры, экономический эффект.

*Keywords:* economic-mathematical model, cooperation, land relations, business structures, state structures, economic effect.

К настоящему времени подробно рассмотрен технологический процесс, определяющий сроки оформления земельного участка при взаимодействии предпринимательских и государственных структур. Рассматриваемый нами процесс представляет собой динамическую систему, так как данный процесс изменяется во времени. Математически это принято выражать через переменные, которые часто называются координатами, соответственно, модель будет носить дискретный характер. Основная единица времени в экономических расчетах – год, но бывают модели с квартальным, месячным, суточным шагом.

В качестве критерия оптимальности взаимодействия государственных и предпринимательских структур в процессе земельных отношений определим экономический эффект от ввода в оборот земельного участка после операции с ним (формула 1). Важно понимать, что для каждого из участников этого процесса экономический эффект будет складываться из разных составляющих.

$$f(E_t) = \sum_{i=1}^N (E_i^G + E_i^P) \rightarrow \max \quad (1)$$

где  $t$  – анализируемый период (год);  $i$  – отдельно взятый земельный участок;  $N$  – общее

число земельных участков, участвующих в процессе земельных отношений (штук);  $E_i^G$  – экономический эффект государства от использования  $i$ -го земельного участка (рублях);  $E_i^P$  – экономический эффект предпринимательских структур от использования  $i$ -го земельного участка (рублях);  $E_t$  – интегральный экономический эффект процесса земельных отношений за год в рублях.

В результате общая постановка задачи сводится к нахождению экстремума функции за период времени  $t$ .

Охарактеризуем экономический эффект для каждого из участников взаимодействия государственных и предпринимательских структур в процессе земельных отношений.

Экономический эффект от работы государства в процессе земельных отношений складывается из составляющих, представленных в формуле 2:

$$E_i^G = D_i^G - Z_i^G, \quad (2)$$

где  $E_i^G$  – доход от использования  $i$ -го земельного участка;  $Z_i^G$  – государственные затраты на введение в оборот  $i$ -го земельного участка (стоимость услуг кадастрового инженера по подготовке технической документации).



Рассмотрим более подробно составные части экономического эффекта государства в процессе земельных отношений:

$$D_i^G = H_i + A_i + P_i^G, \quad (3)$$

где  $H_i$  – налоговые поступления от  $i$ -го земельного участка;  $A_i$  – арендная плата за  $i$ -й земельный участок;  $P_i^G$  – доход от продажи  $i$ -го земельного участка, находящегося в государственной собственности.

Расчет дохода в зависимости от длительности периода времени начисления налоговой составляющей для оформленного земельного участка предлагается осуществлять по формуле:

$$H_i = (t - t_i) \cdot S_i \cdot n_i, \quad (4)$$

$$D_i^G = (t - t_i) \cdot S_i \cdot n_i + (t - t_i) \cdot S_i \cdot a_i + P_i^G = (t - t_i) \cdot S_i \cdot (n_i + a_i) + P_i^G \quad (6)$$

Важно отметить, что на  $i$ -й земельный участок начисляется либо арендная плата, либо налог, соответственно одна из составляющих принимает нулевое значение.

Затраты государства в процессе земельных отношений можно представить в следующем виде:

$$Z_i^G = \sum_{i=1}^N (Z_i) - Z_o, \quad (7)$$

где  $Z_i$  – затраты на проведение работ по оформлению земельных участков в течение периода  $t$ ;  $Z_o$  – совокупные затраты государства на органы организации и контроля в процессе земельных отношений за исключением средств, выделенных на ввод в оборот земельных участков.

В свою очередь, совокупный экономический эффект государства в процессе земельных отношений можно рассчитать как:

$$E^G = \sum_{i=1}^N ((t - t_i) \cdot S_i \cdot (n_i + a_i) + P_i^G - Z_i) - Z_o \quad (8)$$

Рассмотрим какой экономический эффект приносит ввод в оборот земельных участков для предпринимательских структур:

$$E^P = E^K + E^Z, \quad (9)$$

где  $E^K$  – экономический эффект от деятельности предпринимательских структур, занимающихся подготовкой технической документации для ввода земельных участков в оборот (кадастровые инженеры);  $E^Z$  – экономический эффект от использования оформленного

где  $t_i$  – время оформления  $i$ -го земельного участка за период времени  $t$ ;  $S_i$  – площадь  $i$ -го земельного участка;  $n_i$  – ставка земельного налога в для  $i$ -го земельного участка.

Расчет эффекта, в зависимости от длительности периода времени оформления документов для арендной платы, представлен формулой 5:

$$A_i = (t - t_i) \cdot S_i \cdot a_i, \quad (5)$$

где  $a_i$  – арендная ставка за использование  $i$ -го земельного участка.

В результате подстановки в (3), элементов, представленных в (4) и (5), получим доход от использования земельного участка в процессе земельных отношений:

земельного участка заказчиками работ в лице предпринимательских структур.

Разложим на составляющие экономический эффект от деятельности предпринимательских структур, занимающихся подготовкой технической документации для ввода земельных участков в оборот:

$$E^K = \sum_{i=1}^N (D_i^K - Z_i^K), \quad (10)$$

где  $D_i^K$  – стоимость работ по  $i$ -му земельному участку согласно договору;  $Z_i^K$  – затраты на проведение работ по  $i$ -му земельному участку.

Рассмотрим более подробно затраты на подготовку отдельно взятого участка:

$$Z_i^K = C_i + CD_i + V_i \quad (11)$$

где  $C_i$  – стоимость работ без ошибок и возвратов по  $i$ -му участку;  $CD_i$  – стоимость дополнительных работ по исправлению ошибок, допущенных при подготовке документов по  $i$ -му участку;  $V_i$  – выплаты неустойки в случае нарушения сроков подготовки документов.

В результате подстановки в (9) элементов, представленных в (10), получим:

$$E^K = \sum_{i=1}^N (D_i^K - C_i + CD_i + V_i) \quad (12)$$

Теперь перейдем к рассмотрению экономического эффекта от использования оформленного земельного участка заказчиками работ в лице предпринимательских структур;

$$E^Z = \sum_{i=1}^N (D_i^Z - Z_i^Z), \quad (13)$$

где  $D_i^Z$  – доход, получаемый от использования  $i$ -го земельного участка;  $Z_i^Z$  – затраты, связанные с использованием  $i$ -го земельного участка.

С точки зрения предпринимателя, земельный участок является средством производства. В данном случае к эффекту от использования земельного участка можно отнести любой экономический эффект, получаемый от объектов, расположенных на данном земельном участке. Попытаемся дать подробную характеристику составным элементам экономического эффекта от использования земельного участка заказчиками работ.

Рассмотрим доходную составляющую:

$$D_i^C = P_i^C + X_i + D_i^A, \quad (14)$$

где  $D_i^C$  – доход в случае продажи  $i$ -го земельного участка;  $X_i$  – доход, получаемый от хозяйственной деятельности на  $i$ -м земельном участке;  $D_i^A$  – доход, получаемый от сдачи в аренду всего  $i$ -го земельного участка или его частей.

Рассмотрим затраты на получение права на земельный участок и его последующее использование;

$$Z_i^Z = Z_i^H + Z_i^{Ae} + Z_i^{An} + Z_i^{PG} + Z_i^{PH} + I_i + Z_i^O, \quad (15)$$

где  $Z_i^H$  – затраты по уплате налога на землю;  $Z_i^{Ae}$  – затраты на оплату аренды земельного участка у государства;  $Z_i^{An}$  – затраты на оплату аренды земельного участка у предпринимательской структуры;  $Z_i^{PG}$  – затраты на приобретение земельного участка у государства;  $Z_i^{PH}$  – затраты на приобретение земельного участка у предпринимателя, реализующего  $i$ -й земельный участок;  $I_i$  – инвестиции в хозяйственную деятельность на  $i$ -м земельном участке, которые влияют на его стоимость и доход от хозяйственной деятельности;  $Z_i^O$  – затраты на оформление  $i$ -го земельного участка.

Теперь подставим (13) и (14) в (12) и получим экономический эффект от использования земельного участка заказчиками работ в лице предпринимательских структур с подробным описанием составляющих:

$$\Xi^{3P} = \sum_{i=1}^N (P_i^C + X_i + D_i^A - (Z_i^H + Z_i^{Ae} + Z_i^{An} + Z_i^{PG} + Z_i^{PH} + I_i + Z_i^O)) \quad (16)$$

В целом для государственных и предпринимательских структур мы получим следующие значения интегрального экономического эффекта:

экономического эффекта:

$$f(E_i) = \left( \sum_{i=1}^N \left( \sum_{i=1}^N ((t - t_i) \cdot S_i \cdot (n_i + a_i) + P_i^G - Z_i) - Z_o \right) + \sum_{i=1}^N (D_i^K - C_i + CD_i + V_i) \right) + \sum_{i=1}^N (P_i^C + X_i + D_i^A - (Z_i^H + Z_i^{Ae} + Z_i^{An} + Z_i^{PG} + Z_i^{PH} + I_i + Z_i^O)) \quad (17)$$

Для определения уровня эффективности справедливо использование следующих граничных условий:

$f(E_i) \geq 0$  – взаимодействие государственных и предпринимательских структур в процессе земельных отношений является эффективным при условии, что  $E_i^G \geq 0$ ,  $E_i^K \geq 0$ ,  $E_i^Z \geq 0$ . В случае, если для одной из сторон экономический эффект не превышает 0-го значения все взаимодействие можно считать неэффективным;

$f(E_i) < 0$  – взаимодействие государственных и предпринимательских структур в

процессе земельных отношений является неэффективным. Чем больше отклонение в данном направлении, тем менее эффективно данное взаимодействие;

при условии  $t_i \geq t$  в отчетном периоде оформляемый земельный участок дохода не принес.

Для приведенной выше экономико-математической модели справедливы следующие утверждения:

$$Z_i^H + Z_i^{Ae} = (t - t_i) \cdot S_i (n_i + a_i) \quad (18)$$

$$P_i^G = Z_i^{PG} \quad (19)$$

$$D_i^K = Z_i^O; Z_i = 0 \quad (20)$$

$$Z_i^K = Z_i, Z_i^O = 0 \quad (21)$$

$$D_i^A = Z_i^{An} \quad (22)$$

Максимизируя  $f(\mathcal{E}_i)$  при приведенных выше ограничениях и граничных условиях можно определить оптимальные параметры взаимодействия государственных и предпри-

нимательских структур в процессе земельных отношений. При этом каждая из сторон может проводить оптимизацию по (8), (12), (16).

Проведя преобразования в (17) согласно приведенным выше допущениям (18), (19), (20), (21), (22) получим выражение:

$$f(E_i) = \sum_{i=1}^N (P_i^C + X_i - C_i - DP_i - V_i - Z_i^{PH} - I_i) - Z_o \quad (23)$$

В результате получаем, что доходная составляющая процесса взаимодействия государственных и предпринимательских структур формируется за счет:

- хозяйственной деятельности, осуществляемой на земельных участках;
- дохода от переуступки прав на земельный участок.

Подводя итог, можно отметить, что чем дороже и сложнее процесс земельных отношений, тем выше доля затрат на использование земли в себестоимости конечной продукции, выпускаемой на земельном участке. Создание конкурентной среды в процессе земельных отношений благодаря приходу на этот рынок предпринимательских структур во многом его упрощает и делает менее дорогим.

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНДИКАТОРОВ ПРОВЕДЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

### COMPANY TRANSFORMATION INDICATORS

А.М. Попович, С.А. Люфт

A.M. Popovitch, S.A. Luft

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Сформирован перечень и содержание внешних и внутренних причин трансформаций предприятий. Выделены блоки причин: по области действия (организационные, экономические, технические, социальные, информационные), по способу действия (эволюционные, революционные). На основе причин определены основные индикаторы проведения трансформации на предприятиях.

The article defines both external and internal causes of company transformations. According to the operating location there are organizational, economic, technical, social, and informational cause packages; and evolutionary and revolutionary – according to the operating means. Given the causes mentioned the article provides the key indicators of company transforming.

*Ключевые слова:* трансформация, интеграция, диверсификация, причины и индикаторы трансформации.

*Key words:* transformation, integration, diversification, the reasons and transformation indicators.

Глобальные изменения, происходящие в мировой экономике, оказывают существенное влияние на изменения, происходящие в организационной среде. Можно выделить три группы основных причин трансформационных изменений:

- по отношению к предприятию – внешние и внутренние;
- по области действия – организационные, экономические, технические, социальные, информационные;
- по способу действия – эволюционные (плавные) и революционные (скачкообразные) [1].

Главными причинами трансформации являются внешние причины. Организационные причины – это причины, оказывающие наибольшее влияние на проведение трансформаций, ими является кризис в отрасли, который приводит к ликвидации части предприятий: многие либо сливаются, чтобы выжить, либо их поглощают слабые.

Существенное влияние на трансформации может оказать резкий скачок уровня конкуренции, который может быть обусловлен появлением новых предприятий-конкурентов или новых товаров-заменителей. На уровень конкуренции влияет также возрастание способностей диктовать свои требования покупателями и поставщиками.

Э.А. Гончарова и В.В. Погодина [2] приводят причины слияний, не учтенные Ю. Ивановым: внешнюю организационную причину – комбинирование взаимодополняющих ресурсов и две внутренних экономических причины – возможность использования избыточных ресурсов и устранение неэффективности. Хотя первую из названных причин А. Аакер [3] относит к мотивам родственной диверсификации, а две вторых являются внутренними эволюционными. С точки зрения Ю. Иванова (и с этим можно согласиться), к трансформации приводят только революционные причины.

Поясним суть организационной формы слияния предприятий с целью комбинирования взаимодополняющих ресурсов. Небольшие предприятия часто становятся объектом поглощения для более крупных, так как последние способны обеспечивать недостающие компоненты для их успешной деятельности. Небольшие предприятия создают подчас уникальные продукты, но испытывают недостаток в инженерных и сбытовых структурах для организации крупномасштабного производства и реализации этих продуктов. Крупным предприятиям часто бывает труднее получить доступ к необходимым им компонентам, чем осуществить слияние с предприятием, которое эти компоненты уже производит. В этом смысле оба предприятия располагают взаимодополняющими ресурсами – каждое имеет то, что необходимо для другого – и поэтому их слияние

может оказаться целесообразным. Оба предприятия после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до объединения, так как каждое из них приобретает недостающие ресурсы дешевле, чем они обошлись бы ему, если бы пришлось их создавать самостоятельно. Два крупных предприятия также могут провести слияние, чтобы получить взаимодополняющие ресурсы.

Создание и развитие полюсов роста на региональном уровне может стать важной причиной трансформации предприятий промышленности.

*Экономические причины.* Важнейшей экономической причиной трансформации является скачок цен на продукцию отрасли. Пример – скачки цен на энергоносители – нефть и нефтепродукты. Существенно повлиять на экономику отрасли может и новый закон о налогах или отчислениях во внебюджетные фонды. К эволюционным экономическим причинам необходимо отнести состояние экономики отрасли. Благополучная отрасль не способствует трансформации, однако в ней обычно постепенно накапливаются тенденции к изменениям (количество переходит в качество).

*Технические причины.* К революционным техническим причинам следует отнести появление принципиально новой технологии, когда вновь созданное предприятие бурно поглощает другие или объединяется с ними. Примером являются предприятия сотовой связи. Хотя этот процесс может происходить и эволюционно.

*Социальные причины.* К революционным причинам относят резкое изменение предпринимательского климата, к эволюционным – плавное изменение предпринимательского климата.

*Информационные причины.* К революционным причинам можно отнести появление принципиально нового способа передачи, хранения, переработки информации. Эволюционной причиной является накопления новых научно-технических знаний.

Внутренние причины, приводящие к трансформации – это причины революционные.

К основным организационным причинам относятся изменения стратегии в сторону:

- горизонтальной или вертикальной интеграции;
- диверсификации;
- специализации бизнеса, т. е. сокращение его номенклатуры путем разделения на независимые или полунезависимые предприятия;
- партнерства, т. е. взаимодействия с партнерами путем создания союзов или ассоциаций.

Принципиально важной экономической причиной является смена собственника, так как это зачастую приводит к достаточно резким изменениям, нередко связанным с трансформацией. Другая экономическая причина проведения трансформации – низкая прибыль или прямые убытки. Обусловлено это двумя обстоятельствами: низкой рентабельностью активов (при высоких объемах продаж) или низкими объемами продаж (при высокой рентабельности активов). Для увеличения объемов продаж приобретаются родственные предприятия (горизонтальная диверсификация). Увеличивают рентабельность несколькими способами, главным из которых является увеличение цены и уменьшение затрат. Увеличить цену можно путем поглощения конкурентов и уменьшения уровня конкуренции на рынке. Минимизировать затраты также можно с помощью трансформации, в том числе за счет сокращения транзакционных издержек.

Технические причины проведения трансформации – это изменение технологического типа и типа технологической динамики предприятия [4].

Различают четыре технологических типа предприятия: базовый, конъюнктурный, маркетинговый и технологической атаки.

Предприятия базового типа функционируют на основе базовых технологий, редко подвергающихся эволюционным изменениям. Изменениям подвергаются рецептура, конструкция изделий, а технология остается устойчивой. К этому типу относятся металлургические, химические и другие предприятия.

Предприятия конъюнктурного типа основаны на реактивном взаимодействии с рынком, не имеют стабильной технологии и производят изделия, не требующие сложного освоения. Ориентируются на удовлетворение текущих запросов рынка. К этому типу относятся предприятия торговли, транспорта, посреднические организации, некоторые машиностроительные сборочные предприятия.

Предприятия маркетингового типа не только ориентируются на текущие запросы, но и пытаются заранее подготовить технологию к будущим запросам рынка. Предприятия этого типа наиболее характерны для пищевой промышленности.

Предприятия типа технологической атаки оказываются в состоянии не только эволюционно, но и скачкообразно изменять технологию, опережая в этом плане конкурента.

Из определения трансформации как революционных скачков в жизненном цикле пред-

приятня следует, что технологический скачок неизбежно приводит к трансформациям. Наиболее способны к трансформации предприятия «технологической атаки». Под новую технологию создаются инновационные предприятия. Организация бурно развивается, присоединяя или поглощая конкурентов и интегрируясь с фирмами, обеспечивающими новую технологию. Технологическая динамика характеризуется следующими типами технологии: стабильный, технологический дрейф, технологический скачок, хаотичные изменения технологии, ее плавные колебания и пилообразные изменения в сочетании с технологическим дрейфом в виде совокупности технологических скачков вокруг некоторого тренда.

Социальные причины проведения трансформации связаны со сменой лидера и управляемой командой в том случае, когда новый лидер – независимый, активный, энергичный, устремленный к успеху человек, окруженный такой же по социально-психологическим качествам группой ведущих сотрудников.

Внутренние информационные причины более редки в качестве причины трансформации.

Зарубежные ученые при исследовании процессов трансформации явно отдают предпочтение диверсификации, под которой понимают выход компании за пределы традиционных для нее сфер деятельности на новые товарные рынки или развитие в рамках традиционных рынков с помощью новой технологии.

И. Ансофф [5] в результате анализа диверсификации в американской промышленности установил причины перехода корпораций в новые сферы бизнеса. Эти причины заключаются в следующем:

1. При возрастании динамизма внешней среды и повышения риска бизнеса диверсификация позволяет распределить риски на более широкий бизнес-портфель.

2. При систематическом падении прибыли в рамках существующего портфеля (несмотря на увольнение персонала, сокращение запасов, снижение накладных расходов, ценовых войн и проведения других мер) руководство корпорации обращает внимание на другие, быстрорастущие отрасли – электронику, фармацевтику и сферу услуг.

3. Появление новых технологий служит толчком в диверсификации в тех случаях, когда их можно эффективно использовать не на традиционном, а на новом рынке.

4. Использование новой технологии с целью продолжения обслуживания традиционного рынка, но с помощью нового продукта.

Такая диверсификация называется «связанная с потребностями».

5. Когда они не могут достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля, в связи с насыщением рынка, уменьшением спроса, сильной конкуренцией или устареванием продуктов фирмы.

6. Если размер оставшейся у нее прибыли недостаточен для выполнения планов по расширению текущей деятельности.

7. Если это позволит ей получить большую прибыль, нежели простое расширение производства.

Современной причиной диверсификации является новая для компании отрасль, в которой она может применять свои стержневые компетенции, под которыми мы понимаем навыки и способности работников, взаимосвязанные с оригинальной технологией, с изготовлением уникальных узлов, агрегатов, на основе которых создают стержневые изделия как составные части конечной продукции привлекательной для потребителя.

Д.А. Аакер [3] различает родственную и неродственную диверсификации. К родственной диверсификации прибегают в следующих случаях:

- обмен или совместное использование активов или навыков, т. е. экспорт торговой марки, маркетинговых навыков, сбытовых и дистрибьюторских систем, производственного опыта, исследований и разработок;
- экономия, обусловленная масштабами производства.

Неродственная диверсификация становится привлекательной также в ряде случаев:

- управление и перераспределение денежных потоков;
- увеличение нормы возврата инвестиций;
- покупка бизнеса по низкой цене;
- переориентация организации;
- снижение рисков путем операций сразу на нескольких товарных рынках;
- налоговые выгоды;
- приобретение ликвидных активов;
- вертикальная интеграция;
- защита от враждебных поглощений;
- интересы высшего руководства.

Родственная диверсификация означает, что новая сфера бизнеса обладает существенной общностью (синергизмом) с традиционными сферами деятельности организации или хотя бы частью этих сфер. Предполагается прежде всего технологическая связанность видов деятельности организации. Примером может служить связанная вертикальная и горизонтальная

диверсификация. Первая из них объединяет несколько последовательных технологических стадий производства продукта (вертикальная интеграция) в противоположность объединению процессов в пределах одной стадии (горизонтальная интеграция). Связная горизонтальная интеграция предполагает проникновение компании в близкие сферы деятельности, соприкасающиеся с существующими в рамках одной фазы производства, что обуславливает синергизм от обмена активами, марками, маркетинговыми навыками и т. д.

Рассмотрим мотивы родственной диверсификации. Родственная диверсификация может развиваться двумя способами: во-первых, за счет внутреннего расширения; во-вторых, путем поглощения или слияния с другой компанией. В первом случае компания ставит перед собой цель экспорта активов и навыков в новый вид деятельности, а во втором случае выдвигается цель объединения двух комплексов взаимодополняющих активов и компетенций, когда каждая сторона дает другой то, чего той не хватает.

Экспорт активов и навыков включает торговые марки, маркетинговые навыки, сбытовые и дистрибьюторские системы, производственный опыт, научно-исследовательскую базу.

Наиболее распространенным экспортируемым ресурсом является торговая марка. При наличии известной торговой марки процесс выхода на рынок нового товара упрощается, так как создавать осведомленность, доверие, интерес, а также стимулировать поведение потребителя в этом случае значительно проще. Нередко компании создают широкий диверсифицированный бизнес вокруг сильной торговой марки для мелких и средних компаний, в которых службы маркетинга обычно слабы.

Сбытовые и дистрибьюторские системы дают возможность компании, экспортирующей их с родственных организаций, активно выводить на рынок новые товары и услуги, расширяющие ее ассортимент. Но основой для входа в новую сферу бизнеса являются производственные или обрабатывающие способности компании.

Значительный эффект получают диверсифицированные компании за счет экспорта базовой технологии и стоящей за ней научно-исследовательской базы в другие, присоединенные к бизнес-портфелю отрасли промышленности. Это нередко приводит к прорыву в новые области бизнеса.

Родственная диверсификация ведет также к эффекту масштаба. Деятельность компании становится эффективной только после того, как она набирает критическую массу. Это позволяет закупать дорогостоящее оборудование, обновлять технологию, осуществлять НИОКР, а также создавать эффективную систему сбыта.

Неродственная (несвязная) диверсификация предполагает вторжение организации в любые сферы деятельности и выпуск продукции не совпадающей по профилю с традиционной. В этом случае у подразделений корпорации дифференцированы рынки, ресурсы, технологии. Объектом такой диверсификации является прежде всего капитал. Она преследует цель эффективного вложения свободных денежных средств и формирования корпоративного портфеля акций. Этот вид диверсификации позволяет сохранять и восстанавливать баланс денежных потоков стратегических бизнес-единиц (СБЕ) компании. Если СБЕ требуют инвестиций, организация может приобрести или объединиться с «дойной коровой» и за счет этого получить источник финансирования. У компании, имеющей «дойную корову», может возникнуть обратная цель – найти возможность для роста и получения будущих доходов. В этом случае она входит в новые сферы бизнеса, т. е. диверсифицируется.

Важный мотив неродственной диверсификации – увеличение нормы возврата инвестиций (НВИ (ROI)) за счет проникновения в сферы бизнеса с хорошими перспективами роста и увеличения НВИ. Другой способ увеличения НВИ – приобретение компании по низкой цене. В этом случае объем инвестиций относительно невелик, а показатель НВИ может быть высоким. Следующий мотив диверсификации – возможность переориентации поглощаемой, приобретаемой или обеих фирм, так как в этом случае цель приобретения – радикальное изменение комплекса отраслей, в которых оперирует компания. При этом важно определить фирмы-«мишени», потенциал которых недооценивает рынок и может быть развит после его переориентации. Для этого подразделения компании группируют по следующим категориям:

1. Стержневые виды бизнеса. Это подразделение должно иметь прочные позиции, устойчивые конкурентные преимущества и приносить фирме от 25 до 60 % товарооборота.

2. Удачная диверсификация. СБЕ, занимающие прочные позиции на привлекательных рынках.

3. Неудачная диверсификация. Существенная часть товарооборота компании с заниженной стоимостью связана с неудачно диверсифицированной СБЕ, что отрицательно влияет на общие показатели деятельности.

4. Неработающие инвестиции – это инвестиции в ценные бумаги или имущество, оцениваемое ниже рыночной стоимости.

Стержневые виды бизнеса, прочные СБЕ и неработающие инвестиции могут стоить намного больше, чем вся фирма в текущий момент времени. Один из вариантов реализации этой стоимости – ликвидация или продажа неудачных СБЕ. Другой вариант – отделение стержневого бизнеса, который сам по себе может быть оценен достаточно высоко, и в этом случае целесообразно создание нового бизнеса на базе удачно диверсифицированных СБЕ. Если оригинальный стержневой бизнес компании связан с непопулярной у инвесторов отраслью, новый бизнес может быть оценен ими значительно выше.

Неудачная диверсификация вызывает у инвесторов ощущение риска, что приводит к недооценке фирмы.

Снижение рисков – не менее важный мотив неродственной диверсификации. Зависимость фирмы от единственной товарной линии – ситуация рискованная, так как падение спроса на эти товары вызовет кризисную ситуацию. В этом случае пытаются снизить риск путем вхождения в новые сферы бизнеса. Сглаживание цикличности получаемых компанией доходов со стороны нового бизнеса способствует снижению рисков.

Налоговые льготы также приводят к слиянию и поглощению неродственных фирм. Компания может накапливать переходящие налоговые убытки и использовать их с пользой для себя.

Организация может стать привлекательной для приобретения при обладании значительными ликвидными активами, готовыми к использованию в новых видах бизнеса, или низким отношении задолженности к основному капиталу, что открывает возможность для привлечения заемных средств.

Приобретение предприятия может быть и средством защиты от недружественного поглощения самой компании.

Стимулом диверсификации могут стать и амбиции высшего руководства компании. Усиление личной власти главы компании по мере роста объема продаж может стать мотивом объединения организаций.

Недостатки неродственной диверсификации: трудности организации, управления и контроля; невозможность использования стратегического соответствия, подобрать отрасли с разным жизненным циклом.

На начальных этапах осуществления неродственной диверсификации это может привести к некоторому ослаблению конкурентных позиций компании, поскольку с организацией новых производств та попадает в большую зависимость от поставщиков и потребителей. Вообще к негативным сторонам любой диверсификации можно отнести: усложнение структуры компании в целом, производственного аппарата, персонала, рынков, повышение субъективизма в принятии стратегических решений.

Наряду с диверсификацией может происходить дезинтеграция (отказ от отдельных видов производств и подразделений). К ней прибегают в следующих случаях:

- деятельность не является важной и не формирует конкурентные преимущества, причем может быть выполнена более эффективно независимыми агентами;
- ослабляется угроза внешнего воздействия;
- усиливается организационная гибкость;
- сокращается время на разработку нового продукта;
- появляется возможность сосредоточиться на основном бизнесе.

На основе рассмотренных выше причин (мотивов) диверсификации производства выделены основные индикаторы наличия предпосылок ее осуществления предприятиями промышленности региона (таблица 1).



Таблица 1

**Основные индикаторы наличия предпосылок проведения интеграционной трансформации на предприятиях промышленности региона**

| <i>№</i> | <i>Индикатор</i>   | <i>Подтверждение достоверности индикатора</i>   |
|----------|--|---|
| <i>1</i> | <i>2</i>   | <i>3</i>  |
| 11       | Наличие в отрасли полюса роста   | Экспертное определение предприятий, входящих в область полюса роста. Обсуждение этой проблемы с руководством соответствующих предприятий с целью определения целесообразности этой трансформации и источников ее финансирования                                 |
| 12       | Изменение стратегии предприятия в сторону интеграции, диверсификации, специализации, партнерства | Экспертное оценивание аргументации в защиту названных изменений стратегии предприятия. Определение целесообразности этих изменений и источников финансирования. Обсуждение с руководством предприятия окончательных выводов экспертов                           |
| 33       | Кризис в отрасли   | Определение целесообразности намеченных руководством трансформаций и определение источников их финансирования. Согласование выводов экспертов с руководством предприятий  |
| 44       | Резкий скачок уровня конкуренции   | Экспертное оценивание целесообразности предлагаемой руководством предприятия трансформации и определение источников финансирования. Обсуждение с руководством выводов экспертов   |
| 55       | Появление нового способа передачи, хранения, переработки информации                              | Экспертное оценивание целесообразности использования новых достижений в информатике на данном предприятии. Определяются источники финансирования. Выводы экспертов согласуются с мнением руководства  |
| 66       | Изменение структуры себестоимости  | Сравнение структуры себестоимости товаров за ближайшие годы. Оценивание целесообразности предлагаемой руководством трансформации. Определение источников финансирования. Окончательное обсуждение с руководством выводов экспертов                              |
| 77       | Смена собственника компании  | Проводится экспертная оценка целесообразности осуществления предлагаемой руководством трансформации и согласуется это предложение с выводами эксперта. Определяются источники финансирования  |
| 88       | Падение прибыли или прямые убытки  | Определяются темпы изменения прибыли за ближайшие годы. Устанавливается целесообразность предлагаемой руководством трансформации и его мнение согласуется с экспертными выводами. Определяются источники инвестиций   |
| 99       | Смена лидера и управляющей команды   | Выясняют у нового руководства его намерения относительно осуществления трансформации. Определяется экспертами ее целесообразность и источники финансирования. Выводы экспертов обсуждаются с руководством предприятия   |
| 110      | Смена технологического типа предприятия  | Экспертная оценка смены технологического типа предприятия. Оценка целесообразности выдвигаемой в связи с этим трансформации и определение источников ее финансирования. Выводы экспертов обсуждаются с руководством предприятия                                 |
| 111      | Систематическое снижение прибыли   | Экспертная проверка темпов падения прибыли за ближайшие годы. Определение целесообразности осуществления диверсификации. Определение источников ее финансирования. Окончательное обсуждение этой проблемы с руководством предприятия                            |
| 112      | Сильная конкуренция  | Экспертная проверка этого факта. Беседа с руководством предприятия о конкретных формах и путях осуществления диверсификации. Определение ее целесообразности и источников финансирования. Выводы экспертов обсуждаются с руководством предприятия               |
| 113      | Появление новых технологий   | Экспертная проверка эффективного применения новой технологии с целью диверсификации производства предприятия. Определение целесообразности диверсификации данного предприятия и источников ее финансирования. Обсуждение выводов экспертов с руководством фирмы |

Окончание табл. 1

| №   | Индикатор   | Подтверждение достоверности индикатора   |
|-----|---|--|
| 1   | 2   | 3  |
| 114 | Уменьшение спроса на продукцию  | Проверка экспертами этой отрицательной тенденции и уточнение у руководства путей диверсификации предприятия. Определение ее целесообразности и источников финансирования   |
| 115 | Обмен или совместное использование активов  | Экспертная проверка взаимодополняющих активов объединяемых предприятий. Обсуждение выводов экспертов с руководством предприятия. Определение целесообразности этого объединения и уточнения источников финансирования  |
| 116 | Устаревание продукции   | Экспертная проверка возможности решения этой проблемы за счет диверсификации производства. Оценка целесообразности этого вида трансформации. Определение источников финансирования. Обсуждение с руководством выводов экспертов  |
| 117 | Достижение экономии за счет масштабов производства  | Экспертная проверка возможного роста масштабов производства за счет диверсификации. Оценка ее целесообразности и источников финансирования. Обсуждение выводов экспертов с руководством предприятия  |
| 118 | Необходимость управления и перераспределения денежных потоков между производственными единицами компании                      | Проверка будущей доходности новых видов бизнеса. Обсуждение с руководством результатов оценки целесообразности названной диверсификации и возможностей ее финансирования   |
| 119 | Увеличение ROI (нормы возврата инвестиций) путем приобретения компании по низкой цене   | Экспертная оценка значения НВИ и цены приобретаемых компаний. Определение целесообразности диверсификации, источников финансирования. Выводы экспертов обсуждаются с руководством предприятия  |
| 220 | Возможности покупки бизнеса по низкой цене  | Экспертная оценка цены покупаемых предприятий или его подразделений. Определение целесообразности и эффективности этой сделки и источников ее финансирования. Обсуждение выводов экспертов с руководством предприятия-инициатора покупки   |
| 221 | Возможность снижения текущих издержек в результате вертикальной интеграции  | Экспертное заключение о величине возможного снижения издержек в результате осуществления вертикальной интеграции. Оценка ее целесообразности и определение источников финансирования. Обсуждение выводов экспертов с руководством предприятия-инициатора этого вида диверсификации |
| 222 | Покупка фирмы, обладающей значительными ликвидными активами, готовыми к использованию в новых видах деятельности              | Экспертная оценка о возможности ликвидных активов покупаемой фирмы к использованию в новых видах деятельности. Оценка целесообразности этого вида диверсификации. Определение источников финансирования. Обсуждение выводов экспертов с руководством предприятия-покупателя фирмы  |
| 223 | Защита от враждебных поглощений предприятия   | Экспертная оценка реальности недружелюбного поглощения. Оценка целесообразности трансформации как защитного маневра от враждебного поглощения. Определение источников финансирования. Обсуждение выводов экспертов с руководством предприятия-интегратора                          |
| 224 | Переориентация фирмы на несколько отраслей промышленности, с целью их радикального изменения                                  | Экспертная проверка целесообразности такой масштабной диверсификации по схеме поиска привлекательных партнеров и обсуждение результатов экспертной проверки с руководством предприятия-интегратора. Определение источников финансирования  |
| 225 | Снижение рисков путем осуществления операции на нескольких товарных рынках  | Экспертная проверка целесообразности этой трансформации, источников финансирования и обсуждение экспертных выводов с руководством предприятия  |
| 226 | Объединение двух комплексов взаимодополняющих активов и компетенции, когда каждая сторона дает другой то, чего той не хватает | Экспертная проверка взаимодополняющего характера намеченных к интеграции компаний. Обсуждение будущей трансформации с ее партнерами. Определение ее целесообразности и источников финансирования. Обсуждение выводов экспертов у руководства предприятий и руководства программы   |

В состав индикаторов не вошли некоторые из рассмотренных причин диверсификации. Так, «возрастание динамизма среды» касается большинства предприятий региона и тем самым несет размытый характер. Мотив «интересы высшего руководства» также не конкретен. Естественно, что выделенные индикаторы не могут охватить всех без исключения предпосылок трансформации. В связи с этим в анкете, предназначенной для опроса руководителей предприятий, должны быть оставлены свободные места для указания дополнительных индикаторов, не нашедших места в названном документе.

При оценке целесообразности трансформации, которую намерено осуществлять руководство предприятия, проводится обоснование решения по схеме поиска привлекательных партнеров трансформации также с помощью интеграционных стратегий. При этом могут

быть выявлены эффективные трансформации, сигналы о которых не поступили экспертам. В этом случае проводятся переговоры с руководством соответствующих предприятий о желательности и необходимости осуществления найденных вариантов и, в случае согласия, последние включаются в программу реализации стратегии развития промышленности региона.

Анализ стратегий интеграции позволяет дополнить перечень индикаторов трансформации предприятия, сформированный преимущественно на базе диверсификации производства. При этом мы не будем повторять описание схем, подтверждающих достоверность индикаторов проведения трансформации предприятий, так как они приемлемы и для дополнительного интегратора, а ограничимся только перечнем индикаторов, который приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Дополнительный перечень индикаторов интеграционной трансформации предприятий**

| №   | Содержание индикатора  | Вид интеграции                                  |
|-----|--|---|
| 11  | Возможность нейтрализовать мешающего конкурента  | Горизонтальная интеграция                       |
| 12  | Возможность достигнуть критической массы для получения эффекта масштаба  |   |
| 33  | Возможность получить выигрыш на взаимодополнительности гаммы товаров   |   |
| 44  | Возможность получить доступ к сбытовой сети или желаемым сегментам рынка   |   |
| 55  | Возможность достигнуть полной или частичной интеграции отраслевой цепочки ценностей                                      | Вертикальная интеграция                         |
| 56  | Стабилизация или защита стратегически важного источника снабжения  |   |
| 57  | Обеспечение доступа к новой технологии, критичной для успеха деятельности фирмы  |   |
| 58  | Повышение эффективности производства и конкурентоспособности за счет слияния с поставщиком, имеющим значительные прибыли | Вертикальная интеграция.<br>Интеграция «назад»  |
| 99  | Интеграция с более экономичным поставщиком и обеспечивающим более высокое качество деталей и узлов                       |   |
| 110 | Слияние с оптовыми или розничными торговцами с целью снижения издержек и установления более низких цен на товары         | Вертикальная интеграция.<br>Интеграция «вперед» |

При выборе вариантов трансформации предприятий проверяется также их целевая совместимость, т. е. их социально-экономические результаты должны лежать «в русле» уже установленных целей стратегией развития региональной промышленности, промышленной политикой и стратегическим планом развития региона.

1. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний. Стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М.: Альпина паблишер, 2001. – 244 с.

2. Гончарова Э., Погодина В.В. Инвестиционный механизм слияния и поглощения предприятий корпоративного типа. – СПб.: Изд-во СПбГУ ЭФТ, 2002. – 271 с.

3. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. Ю.Н. Контуровой. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.

4. Стратегия бизнеса. Справочник / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 492 с.

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

## ИННОВАЦИИ КАК СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### BUSINESS COMPETITIVE ADVANTAGES THROUGH INNOVATIONS

**Н.Ю. Рябова**

**N.U. Ryabova**

*Омский государственный институт сервиса*

В статье установлено, что основой обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур должны стать инновации, которые проявляются в виде достижений науки и техники, новых технологиях, средствах коммуникации, новых методах и средствах управления, внедряемые в производство и социальную сферу. Именно в условиях формирования инновационной экономики понятие «конкурентоспособность» характеризует восприимчивость предприятий осваивать новые виды инноваций.

The article deals with such innovations as scientific and technical advances, new technologies, means of communication and administration being introduced within production and social areas as the basic way for enterprises to become competitive ones. That is in economy being reformed when company competitiveness enables it to apply further innovations.

*Ключевые слова:* инновации, предпринимательские структуры, конкурентоспособность, технологии.

*Key words:* innovations, business structures, competitiveness, technologies.

XXI век свидетельствует о новых качественных изменениях во всех сферах мирового развития: экономике, политике, социальных процессах. Те страны, которые эффективно использовали достижения науки и техники, кадровый и научный потенциалы, природные ресурсы, смогли уйти вперед в своем развитии. Они сформировали более высокое качество жизни людей, новую систему внутренних экономических, политических и международных отношений. Это страны Западной Европы и США, а на востоке – Япония. Страны, не сумевшие использовать современные достижения науки, техники и технологии, не могут адаптироваться к новым сложившимся условиям и отношениям, поэтому значительно отстают в продвижении вперед [1, с. 180].

Одной из основных задач для экономики России является перевод ее на инновационный путь развития и формирование такой системы, при которой инновации послужат основой развития промышленности и общества. Необходимость перехода к инновационной экономике, способной, с одной стороны, обеспечить достаточное разнообразие производимых в стране продуктов, а с другой – сократить зависимость от импорта стратегически важных товаров и технологий, значительно усилилась в связи с мировым финансовым кризисом.

Падение мировых цен на энергоресурсы при одновременно высокой для России доле импорта повлекло за собой фактическую девальвацию национальной валюты. Успешное преодоление кризисных явлений во многом зависит от того, каким потенциалом будет обладать российская экономика по окончании кризиса. Этот потенциал и будет определять конкурентоспособность экономики России, повышение которой возможно на основе технологической модернизации за счет отечественных разработок и импорта передовых инновационных решений [2].

В условиях рыночной экономики активным фактором экономического развития страны является инновационное предпринимательство. Для решения производственных и коммерческих задач, улучшения конкурентных позиций предпринимательские структуры начинают реализовывать инновационные проекты. Но не все предприятия могут применять инновации, так как результат любого инновационного проекта не всегда совпадает с планами и сопровождается большими затратами. Поэтому необходимо уметь измерять их эффективность, разбираться в сущности нововведения, его экономической природы, изучить закономерности инновационных процессов [3, с. 15].

Понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова *innovation*, обо-

значающим «введение новаций», т. е. процесс использования новшеств. А новатор – это человек, вносящий и осуществляющий новые, прогрессивные принципы, идеи, приемы в какой-либо области деятельности [4, с. 412].

Таким образом, инновационность – это закон конкуренции, непереносимое свойство рыночной экономики, без которого та или иная рыночная система будет обречена на застой, вытеснение и гибель [1, с. 417]. Поэтому в условиях становления новой модели социально-экономического развития России – модели инновационной экономики, ключевым фактором в этом процессе должно стать эффективное инновационное развитие предпринимательских структур, которое предполагает конкурентоспособное производство, а также удовлетворяющее по цене и качеству как производителя, так и потребителя данной продукции.

Однако преобладающая роль экспортно-ориентированного сырьевого сектора в экономике страны является фактором, сдерживающим возможности повышения ее конкурентоспособности за счет более высокой, чем в развитых странах, инфляции. По оценке МВФ, инфляционное давление больше ощущается в странах, в экономике которых слабо используются высокотехнологичные производства (Россия пока находится в их числе).

Традиционные отрасли производства во многом исчерпали как экстенсивные, так и интенсивные возможности своего развития. Поэтому во многих странах выдвигаются на первый план уже не эти отрасли, еще недавно определявшие «лицо» экономики всех промышленно развитых государств, а совсем иные, основанные на использовании новейших технологий.

Экономика стран с основной долей отраслей высоких технологий отличается устойчивостью к инфляции, поскольку цены на продукцию технологичных производств только на первоначальном этапе определяются большими затратами на разработку и опытное производство. По мере наращивания объемов выпуска издержки производства и цены на них динамично снижаются, создавая эффект масштаба. В данном случае это не только фактор обеспечения конкурентоспособности продукции этих отраслей на мировом рынке, но и причина, предопределяющая относительно низкую инфляцию в странах с преобладанием высокотехнологичного производства. Наоборот, цены на сырьевые товары объективно растут из-за ухудшения сырьевой базы, условий добычи, выработки высокопродуктивных месторождений и т. д.

Особенность российской экономики – упор на импорт зарубежных машин и технологий при слабом финансировании затрат на технологическую модернизацию, научно-исследовательские и инновационные разработки. Правда, эффект низкой базы при сравнении промышленного развития России и стран ЕС показывает, что по темпам прироста промышленного производства Россия, после преодоления последствий финансового кризиса 1998 г., опережает страны ЕС, за исключением стран Балтии и бывших стран СЭВ [5].

Длительное время Россия специализировалась на более низких технологических стадиях производства, что позволяло развитым странам с рыночной экономикой удешевлять промежуточное потребление и тем самым повышать собственную конкурентоспособность готовой продукции. Таким образом, мировой рынок фактически диктовал, какие именно ресурсы и в каком объеме страна должна обеспечить для обслуживания текущих хозяйственных нужд развитых государств [6].

В последние годы задачи повышения международной конкурентоспособности нашей страны приобрели общегосударственное значение. Однако структура промышленного производства, которая предопределяет уровень конкурентоспособности экономического роста, остается неэффективной, не способствует формированию конкурентоспособности экономики, требует модернизации, направленной на формирование кардинально новой конфигурации экономики, основывающейся на принципиально иных, чем прежде, системных факторах экономического развития. Основой ее должны стать научно-технологический прогресс, информационно-коммуникационные технологии, инновационная активность, интеллектуальный потенциал.

Под конкурентоспособностью предприятия понимается его способность производить конкурентоспособную продукцию за счет умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал [4, с. 28]. Поэтому приоритеты повышения конкурентоспособности конкретных видов экономической деятельности, в том числе инновационной, должны быть согласованы с их будущим ресурсным обеспечением – финансовым, человеческим, производственным. Одновременно необходимо повышение вовлеченности отдельных сегментов экономики (регионов и региональных объединений, институциональных секторов, видов деятельности населения) в систему мирохозяйственных отношений.

Прогрессивная роль науки, инноваций и технологий в экономике развитых стран в XXI в. становится ведущей, так как экстенсивные факторы роста (увеличение численности занятых в производстве, масштабов добычи и освоения невозобновляемых ресурсов и энергоносителей, возможностей приращения новых площадей плодородных земель, запасов пресной воды и др.) в мировом масштабе приближаются к максимальному уровню использования.

Во многих программных правительственных материалах выделены системные конкурентные преимущества, на которые может опираться экономика России для ее успешной интеграции в мировую экономику.

К конкурентным преимуществам России отнесено наличие уникальных природных ресурсов: географическое положение, огромные территории, огромные запасы пресной воды, минерально-сырьевых и биологических ресурсов, огромные площади экологически и технически ненарушенной территории, качество человеческого потенциала, квалификации населения, развитие фундаментальной и прикладной науки, сильные позиции на некоторых мировых рынках. Россия располагает достаточным природно-ресурсным потенциалом для создания процветающего государства.

К числу конкурентных недостатков можно отнести:

- значительная часть территории (более трех четвертей) плохо пригодна для проживания, или требует высоких затрат на создание приемлемых условий жизни;

- низкое качество (по соотношению «затраты/качество» с точки зрения использования в массовом производстве) трудовых ресурсов по сравнению со странами Юго-Восточной и Центральной Азии (включая оплату труда и социальную нагрузку);

- недостаточные дисциплина обязательств и отношений, эффективность государственного регулирования, качество государственных услуг, обуславливающее высокий уровень непроизводительных транзакционных издержек и рисков предпринимательства из-за незащищенности собственности и контрактов;

- высокие транспортные издержки, отсутствие (за несколькими исключениями) мировых брендов, недостаточное развитие инфраструктуры, институционально-правовой и судебной системы;

- низкий базовый уровень технологического развития, в том числе и в таких видах деятельности, как добыча и первичная переработка сырьевых ресурсов.

Экономическое развитие современной России определяется судьбой внедрения высоких технологий мирового уровня. Влияние научно-технического прогресса на экономический рост в развитых странах составляет более 90 %. Фактически экономический рост происходит за счет освоения новых технологий, а в конкурентной борьбе выигрывают те, кто в состоянии эти технологии создавать и использовать [8].

Чтобы достичь в ближайшее время технологического уровня стран с индустриально развитым хозяйством, необходимо довести и сохранить устойчивость обновления основных фондов до показателей, сложившихся в 1970–1980-х гг. (8–10 %) при соответствующем мировом качестве направляемых на эти цели машин, оборудования, технологий. Попытки избавиться от технических провалов расширением импорта современных технологий и машин не решают проблему, а лишь способствуют на ограниченное время снять ее остроту [5].

Поэтому в сложившихся условиях выход на траекторию устойчивого роста экономики и благосостояния общества возможен только на основе концентрации имеющихся ресурсов на прорывных направлениях формирования нового технологического уклада, увеличения инновационной и инвестиционной активности, улучшения качества государственного регулирования, подъема трудовой, творческой и предпринимательской энергии людей [9].

Необходимые условия для ускоренной и устойчивой инновационно-технологической эволюции в развитых странах определяются наличием и активным использованием совокупности факторов, обеспечивающих как формирование, так и эффективную реализацию потенциала новых научных идей и изобретений в интересах обеспечения экономического роста и повышения качества жизни. В число факторов, образующих потенциал технологического развития российской экономики, входят:

- потенциал сферы научных исследований и разработок, включая фундаментальные исследования;

- обоснованные и периодически корректируемые приоритеты научно-технологического развития и разработанные на их основе перечни критических технологий;

- регулярно восполняемый потенциал высшего и среднего образования и прогнозные оценки развития крупных рынков новых технологий;

- гибкие адаптивные организационные формы и экономические механизмы, содейст-

вия инновациям, разработке и освоению новых технологий;

– стимулы, способствующие экономическому росту на основе использования инноваций и новых технологий.

В Российском законодательстве наукоемкие высокотехнологичные отрасли (производства) – отрасли, сферы или виды экономической деятельности, результатом которой является продукция (товары, работы, услуги) со значительной добавленной стоимостью, полученной за счет применения достижений науки, технологий и техники, характеризующаяся высокой долей внутренних затрат на исследования и разработки в стоимостном объеме производства такой продукции [10].

Высокие технологии – это та сфера, которая может решить многие задачи в социально-экономическом развитии любого государства. Именно они являются тем мощным рычагом, с помощью которого многие страны не только преодолевают спад в экономике, но и обеспечивают ее структурную перестройку и насыщают рынок разнообразной конкурентоспособной продукцией.

Технологический бизнес – один из наиболее прибыльных и почти закрытых областей предпринимательства. Внедрение новых технологий в промышленное производство, как показывает практика, позволяет осуществить качественный прорыв на мировом рынке товаров и услуг. Конкурентоспособными в данной сфере являются предприятия нескольких наиболее развитых стран, а остальные развитые и развивающиеся страны (в том числе и Россия) обречены на пассивную роль получателя, потребителя новой технологии. В развитых странах высокотехнологический комплекс определяет экономический рост и «тянет» за собой всю остальную экономику, вынуждая адаптироваться к высоким технологиям. В 1980–1990-е гг. в развитых странах, например, темпы роста наукоемких отраслей были в среднем в 1,5–2 раза выше, чем по промышленности в целом.

Однако двигателем прогресса в таком циклическом развитии экономики является не только инвестирование в производство, а введение на рынок принципиально новых товаров и техники. В группу высокотехнологических производств с технологиями «высокого уровня», обычно включаются производства, обеспечивающие выпуск наукоемкого продукта, рассчитанного на массового потребителя.

Успехи ускоренного научно-технологического развития могут быть основаны на опти-

мальном соотношении баланса между конкуренцией и сотрудничеством в сфере науки и технологий при активной государственной поддержке. Наиболее успешной управленческой новацией может стать разнообразное стимулирование развития исследовательских и технологических партнерств, нацеленных на увеличение масштабов использования новых технологий, прежде всего на основе коммерциализации результатов бюджетных исследований и разработок [2].

Активная регулирующая роль в этой деятельности принадлежит государству, выступающему одновременно в качестве организатора, банкира и гаранта, т. е. инстанции, ответственной за развитие фундаментальной науки как сферы стратегических интересов, высшего образования и других отраслей «индустрии знаний», а также обеспечивающей постоянное совершенствование правовой базы научно-технологического развития.

Существуют предприятия, способные самостоятельно найти финансирование и создать новый конкурентный продукт, но далее у многих встает проблема создания системы поддержки и продвижения продукта. Именно на этапе продвижения продукта определяющую роль играют действия государства с применением, в том числе, и политических инструментов влияния. Не всегда рыночные механизмы смогут самостоятельно вывести нашу промышленность на международный рынок, так как он уже поделен транснациональными корпорациями, которые жестко отстаивают свои позиции [8].

Поэтому для стратегии внедрения высоких технологий предлагается четыре варианта решения этой проблемы:

– государство организует внедрение высоких макротехнологий;

– разработка высокой технологии должна осуществляться совместно с зарубежными партнерами;

– внедрение высокой технологии может осуществляться успешнее при условии объединения усилий организаций, образующих кооперацию высококвалифицированных групп для решения общих задач по основным направлениям внедряемой технологии;

– внедрение высоких технологий осуществляется при поддержке государства на начальном этапе и кооперации снизу, а также подключении крупных инвесторов на этапе коммерциализации технологии.

Выбор стратегии зависит от потенциала организации.

В функции государства входит финансирование научных разработок в целях обороны и безопасности страны, фундаментальной науки, проектов общегосударственного значения, например, для социальной сферы, и в некоторых случаях других отдельных проектов.

Как свидетельствует мировой опыт, альтернативы инновационному пути развития нет. Создание, внедрение и широкое распространение новых продуктов, услуг, технологических процессов становятся ключевыми факторами роста объемов производства, занятости, инвестиций, внешнеторгового оборота, улучшения качества продукции, экономии трудовых и материальных затрат, совершенствования организации производства и повышения его эффективности. Все это предопределяет конкурентоспособность предприятий и выпускаемой ими продукции на внутреннем и мировом рынках, улучшает социально-экономическую ситуацию в стране.

В современной отечественной промышленности многие предприятия находятся в состоянии полного упадка. Разрушена или морально устарела производственная база, так как оборудование и многие технологии морально и физически устарели. Утеряна культура производства, не хватает квалифицированных кадров, так как не все специалисты мотивированы на качественное выполнение работы. Качественное и дорогое оборудование может просто пылиться на складах. Как правило, такие предприятия отказываются брать заказы или хотят с одного небольшого заказа окупить зарплату всему персоналу на несколько лет вперед.

Является проблемой и тот факт, что большинство технологий не доведено до уровня коммерциализации, не могут пройти серьезного технологического аудита, отсутствуют экспериментальные образцы и бизнес-планы. Многие технологии не имеют необходимой патентной защиты, в академических институтах не хватает средств для патентования, в результате чего соавторами и патентообладателями становятся те, кто имеет эти средства.

Однако существуют предприятия, на которых есть и современное оборудование, и квалифицированный персонал, но, как правило, такие предприятия работают только с крупными заказами.

Таким образом, выпустить небольшое количество инновационной продукции в приемлемые сроки, с необходимым качеством и хорошим внешним видом, да еще по доступной цене с привлечением отечественных предприятий крайне сложно. Многие разработки так и

остаются в виде единичных опытных образцов и лабораторных технологий. Раньше в нашей стране при институтах и университетах существовали участки опытного производства. Такие производства и сейчас существуют во многих университетах мира (например, в Германии). В России же в большинстве своем они находятся в состоянии упадка [11].

Изменение требований покупателей к качеству товаров и услуг, возрастающее многообразие новой продукции с одновременным сокращением времени ее выведения на рынок, усиление конкуренции вызывают необходимость адекватного реагирования со стороны товаропроизводителей на изменения внешней среды [12].

Мировые тенденции в области развития технологий, на первый взгляд, кажутся далекими от российской действительности и не оказывающими существенного влияния на деятельность отечественных товаропроизводителей. Однако стремление России стать полноценным членом международной торговой системы вызывает необходимость приводить производимые товары и услуги в соответствие с мировыми требованиями. Например, введение в действие жестких экологических стандартов для производителей автомобилей в Европе, известные как «Евро-1, 2, 3», заставляет отечественных автомобилестроителей, хотя и с отставанием, учитывать эти требования при производстве своей продукции [13].

Таким образом, коммерческий успех новых технологий на рынке может быть обеспечен, если они обладают следующими свойствами:

- общественной полезностью – новая технология должна приносить пользу не только конкретной хозяйственной структуре, но и обществу в целом;
- конкурентоспособностью;
- технологической эффективностью, т. е. обладать более высокими технологическими и техническими параметрами;
- экологической и физической безопасностью, т. е. должна гарантировать отсутствие вреда для окружающей среды и рисков для людей;
- правовой защищенностью;
- соответствием определенному технологическому укладу развития общества;
- наличием коммерческого потенциала, т. е. быть востребованной рынком.

Переход к устойчивому росту отечественной экономики возможен лишь при условии создания полноценной национальной иннова-



ционной системы, все составные части которой – наука, инновации и новые технологии – согласованы между собой, а результаты ее деятельности защищены на законодательном уровне и создают устойчивые конкурентные преимущества как на внутреннем, так и на внешних рынках [2].

Необходимо создание в академических институтах и ведущих университетах специализированных подразделений (компаний трансфера технологий), целенаправленно занимающихся коммерциализацией разработанных технологий. Их задачей является проведение совместных исследовательских работ с промышленными фирмами, университетами, государственными структурами и распространение научно-технических и технологических новшеств. Все это невозможно без совершенствования базы знаний и всей системы подготовки кадров.

Инновационная деятельность любого предприятия становится эффективной только тогда, когда высшее руководство четко определило и довело до всего персонала суть инновационной политики, обеспечивая непрерывность инновационных процессов. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности возможно только на основе общей включенности сотрудников в процесс инновационности, когда инновационные предложения могут быть реализованы на всех иерархических уровнях как менеджеров, так и исполнителей.

Политика, нацеленная на структурно-технологические и институциональные преобразования экономики, может обеспечить ее трансформацию к рыночному типу, что повлечет за собой конкуренцию на рынке товаров и услуг. Только в экономике, обладающей интеллектуальным и промышленным потенциалом, возникает устойчивый спрос на научно-технические и технологические достижения, объективно появляются необходимые условия для развития специализированного рынка инновационных продуктов и формирования его завершенной инфраструктуры.

---

1. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия – 2050, стратегия инновационного прорыва. – 2-е изд.,

доп. – М.: ЗАО «Изд-во "Экономика"», 2005. – 624 с.

2. Комков Н.И., Иващенко Н.П. Институциональные проблемы освоения инноваций. – URL: <http://institutiones.com/innovations/1416>

3. Асаул А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. – 606 с.

4. Современный словарь иностранных слов. – М.: Изд-во «Русский язык», 1993. – 740 с.

5. Курнышева И., Лыков С., Идрисов А. Конкурентоспособность и проблемы структурной модернизации. – URL: <http://institutiones.com/industry/1135>

6. Бекетов Н.В. Факторы инновационной конкурентоспособности развития Российской экономики // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 59.

7. Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 129 с.

8. Мухин В.И. Основные факторы, влияющие на развитие наукоемких технологий в России. – URL: <http://www.innovbusiness.ru/content/document>

9. Глазьев С. Перспективы российской экономики в условиях глобальной конкуренции // Экономист. – 2007. – № 5. – С. 4.

10. Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года (утверждены Правительством Российской Федерации 5 августа 2005 г. № 2473п – П7). – URL: [www.sci-innov.ru/law/base/586/](http://www.sci-innov.ru/law/base/586/)

11. Трошин В.В. Инновационная продукция. – URL: <http://rusnanonet.ru/articles/34595>

12. Медведева С.А. Инновационный путь развития предприятия: необходимость реализации и основные преимущества. – URL: <http://fppo.ifmo.ru/kmu/kmu>

13. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Кориунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия. – URL: <http://dis.ru/library/manag/archive/2000/3/1513>

## ПОДГОТОВКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ЭНЕРГОПРЕДПРИЯТИИ

### RESTRUCTURING POWER COMPANIES

Ю.Н. Филиппов

U.N. Filippov

*Кировская районная котельная Омского филиала ОАО «ТГК № 11»*

В статье поднимается проблема несоответствия организационных структур предприятий энергетики, образованных в результате реформирования энергетики России, для работы в рыночных условиях. Требуется проведение серьёзных организационных изменений, и начинать нужно с этапа подготовки изменений. Независимо от планируемых сроков начала реорганизации необходимо планомерно и заблаговременно создавать условия, способствующие изменениям, и устранять условия, препятствующие им.

The article deals with power companies resulted from reforming power area in Russia as not meeting market economy. The author believes preparation stage to be of prime importance within the restructuring. Companies should keep creating conditions contributing the restructuring and eliminating the restricting ones, regardless of due time-frame.

*Ключевые слова:* энергетика, реорганизация, организационная структура, сопротивление организационным изменениям.

*Key words:* power, reorganization, organizational structure, resistance to restructuring.

Надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни стал выступать с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые.

Н. Макиавелли

С 2001 г. (с момента выхода Постановления Правительства РФ № 526 от 11 июля 2001 г. «О реформировании электроэнергетики») идет реформирование российской энергетики: проведены приватизация и акционирование предприятий, либерализация энергетического рынка, изменены функции и методы государственного регулирования. В связи с этим усилилась конкуренция, появилась необходимость привлечения инвестиций. Оказалось, что организационные структуры управления российских предприятий энергетики, сложившиеся ещё в 1930–1950-х гг., имеющие до сих пор признаки бюрократической организации управления, мало приспособлены для работы в новых условиях. Реорганизация систем управления на основе научных принципов становится важнейшим условием эффективности проводимого реформирования энергетики России.

Незначительные изменения в процедурах и структуре происходят постоянно. Но автор в настоящей статье поднимает проблему необхо-

димости проведения масштабных изменений в системе управления, обеспечения для них всех условий, создания организационной структуры, чутко реагирующей на возникающую потребность в данных изменениях. Где-то можно даже говорить о смене стратегических целей и коренных принципов организации управления в энергокомпаниях. Это трудная задача, но если при подготовке организационных изменений планомерно создавать условия, способствующие изменениям, и устранять условия, препятствующие им, можно облегчить выполнение поставленной задачи.

Условия, при которых изменения будут встречать серьёзное сопротивление, состоят в следующем:

1. Неопределённость затрат, связанных с процессом перемен, уничтожением старого. Существующая система управления характеризуется произведенными затратами времени, труда и денежных средств. Следовательно, выгода от функционирования новой системы должна окупить затраты, связанные с переходом от старой системы к новой.

2. Существующая система будет оказывать серьёзное сопротивление изменениям, направленным на её уничтожение, так как изменения будут рассматриваться как угроза имеющимся отношениям. Значительные организационные изменения приводят к изменению функций исполнителей, изменению их прав и обязанностей. Чем «старше» организация, тем

более бюрократической она оказывается и тем большее сопротивление встречают изменения.

3. Удовлетворенность работника своим существующим положением, неуверенность в результатах перемен. Будет ли новая ситуация лучше прежней вообще и будет ли она лучше именно для него, особенно если она и сейчас его вполне устраивает («от добра добра не ищут»). Любые перемены вызывают у большинства людей настороженность, беспокойство и часто их неприятие, особенно у работников старшего возраста. Чем старше человек, тем больше у него опасений, сможет ли он приспособиться к новым требованиям. Сколько потребуется сил, нервов, переживаний, неудобств, пока эти перемены произойдут, не ухудшатся ли социальные условия, не возникнет ли угроза увольнения и т. д. В действительности работники оказывают сопротивление вовсе не техническим, а социальным изменениям – изменениям в человеческих взаимоотношениях, которыми обычно сопровождаются технические изменения. Чем большие изменения требуются в поведении каждого человека, тем большее сопротивление они встречают.

4. Недостаток грамотных менеджеров, особенно в среднем звене управления. Грамотный менеджер способен думать, осознавать и принимать необходимость коренных организационных изменений. Сегодня многие руководители (опять заострю внимание на серьезные проблемы грамотного руководства именно в среднем звене) не способны к самостоятельному принятию решений. Существующая на энергопредприятиях административно-командная система управления при высокоиерархичной структуре приучила руководителей быть беспрекословными исполнителями, а не самостоятельными хозяйственниками. Руководитель привык к принятию за него решений вышестоящим руководством или к принятию чьей-то позиции. В литературе встречается термин «квалифицированная некомпетентность», который соответственно отражает уровень подготовки и подобный подход руководителя к управлению. «Квалифицированная некомпетентность» и боязнь перемен тормозят деятельность многих руководителей. Руководители часто не видят «картину в целом», не обращают внимания на связь причин и следствий в период между принятием решения и предпринимаемыми действиями. У любого управленца была на практике ситуация, когда приходилось принимать решение в условиях неопределенности, учитывая множество факторов, и эти ситуации непохожи друг на друга. Про-

анализировав их, нельзя дать однозначные рекомендации для принятия эффективного решения, следовательно, нельзя научить быть эффективным менеджером, прорабатывая конкретные случаи из практики. Надо учить думать!

Можно назвать также причины положительного отношения к переменам. Как правило, изменения проводятся легче в том случае, когда люди ощущают разницу между эффективностью выполняемой ими работы и эффективностью той работы, которую, по их мнению, они должны выполнять.

Говоря конкретнее, изменениям способствуют следующие условия:

1. *Неудовлетворенность существующим положением.* Легче изменять то, что не устраивает большинство, все равно хуже не будет или все равно нужно искать выход из этой ситуации, а перемены – один из возможных выходов.

2. *Понимание необходимости изменений.* Так дальше работать нельзя, нужно что-то предпринимать, чтобы избежать краха и улучшить положение.

3. *Знание того, что и как необходимо изменить, чтобы ситуация стала лучше* – легче принимать перемены, когда знаешь, что они собой представляют, и сам контролируешь процесс изменений. Почему не поменять то, что требует изменения, тем более, когда очевидно, что это изменит ситуацию к лучшему? Но здесь проблема больше состоит в другом. Многие работники энергокомпаний, в том числе высокой квалификации, понимая необходимость перемен, не имеют представлений о том, каким образом их проводить. В эту группу работников входят специалисты, занимающиеся узкой технической проблематикой, имеющие высокий уровень интеллекта, творческого потенциала и самокритичности. Можно выделить и группу работников, которые по-своему понимают необходимость перемен, но в способах и методах их проведения, даже в рамках своего подразделения или знакомой сферы деятельности, ошибаются. В этом случае за ошибочным пониманием задач и способов их решения могут следовать и неправильные действия. Такая группа может оказать «медвежью услугу» и в итоге создать противодействий больше, чем самые активные противники перемен.

4. *Постоянное повышение образовательного уровня персонала.* Это обеспечивает условия, обозначенные в предыдущем пункте, и улучшает взаимодействие управления в различных подразделениях организации, а также взаимодействие организации с внешней сре-

дой. Ротация работ, разнообразие функций, программы индивидуального профессионального развития, автономные рабочие группы – это новшества, улучшающие качество трудовой жизни, повышающие готовность персонала к организационным изменениям.

5. *Кадровые изменения.* «Новая метла метет по-новому», – гласит старая поговорка. Кадровые изменения определенно способствуют организационным изменениям, так как новым руководителям подразделений хочется «отличиться» и продемонстрировать руководству творческие возможности, прогрессивность и компетентность. При планировании масштабных изменений речь даже может идти о новой команде руководителей. Конечно, необходимо уполномочить их на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития. Однако подчиненные часто могут свести на нет попытки произвести изменения, если они единодушны во мнении, что эти изменения направлены против их интересов.

6. *Изменения в технологии или условиях окружения,* так как подобные изменения обычно подчеркивают имеющиеся недостатки и тем

самым позволяют обнаружить резервы повышения эффективности.

7. *Оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией в управлении компанией.*

8. *Активное внедрение информационных технологий.*

Следует отметить, что степень готовности к изменениям может быть измерена специальными методами и представлена в количественном виде. Не переоценивая точности этих измерений, автор считает проведение диагностики отношения персонала к реформированию необходимым для лучшего осознания сложностей и трудоемкости предстоящих преобразований. Измерение этих параметров позволит также определить степень активности как сопротивления, так и поддержки реформ со стороны некоторых профессиональных групп, подразделений и даже отдельных работников.

Распределить рабочие группы по видам отношений работников к реформированию можно в зависимости от удовлетворенности своим положением и понимания необходимости преобразований. Это представим в виде графика (см. рис.).



Рис. Модель определения отношения персонала к реформам энергокомпании

Использование подобной модели позволяет определить основные группы персонала в энергокомпании, которые требуют особого под-

хода, своих методов и технологии для обеспечения успеха реформ.

Исследования, проведенные на некоторых предприятиях энергетики, показывают, что организационные изменения, предполагающие существенное перераспределение ролей в компании, встречают активное сопротивление персонала. Его невозможно преодолеть одними призывами со стороны руководства. Сопротивление – это естественная реакция групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их интересам. Поэтому главное для эффективного реформирования – учесть интересы людей, попытаться найти компромисс между разными категориями персонала.

Формы сопротивления изменениям могут быть разные: неприкрытая оппозиция, конфликт, уход с работы, молчаливое саботирование, выжидание и равнодушие. Работники могут маскировать свое действительное отношение к изменениям, пытаясь внешне выразить заинтересованность в выгодах компании. Руководители и высокооплачиваемые служащие пытаются объяснить свое сопротивление проводимым изменениям в окружающей их среде тем, что это отрицательно скажется на эффективности их труда, а следовательно, и на эффективности всей компании.

Создавать условия, способствующие изменениям, и устранять условия, препятствующие им, необходимо начинать немедленно в любой организации, независимо от того, через год или через десять лет планируется приступить к реорганизации структуры. Даже если руководитель или собственник до сих пор не думал об организационном развитии, необходимо немедленно осуществлять соответствующие мероприятия. Чем шире будет охват подобных мероприятий и чем глубже они проникнут в систему управления организации, тем легче затем пройдут основные этапы организационных изменений.

Если же решение о проведении организационных изменений принято, то в качестве подготовительных мероприятий необходимо провести исследования психологического климата, собрания различных рабочих групп по вопросам совместной деятельности, обдумывания этапности и содержания преобразований, целенаправленные оценки исполнения, консультации внешних экспертов и, конечно, соответствующим образом построенное материальное стимулирование. Мобилизация работников, которые будут осуществлять изменения, их организация и заинтересованность имеют основополагающее значение для успешной реализации программы реорганизации и обеспечения на практике её эффективности. Необ-

ходимо учитывать, что реорганизация предприятия является процессом не только организационно-техническим, но и социальным, затрагивающим интересы различных групп – собственников, руководителей и работников разных уровней.

Результатами работ на этапе подготовки должны стать: разработка для всей организации пакета документов, включающего организационную структуру, положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой, и её состав, план намечаемых мер.

Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить на данном этапе, сводятся к следующему:

1. Каковы задачи и ожидаемые результаты деятельности высших руководителей организации по данному проекту? Какова степень их вовлеченности в разработку проекта?

2. Каковы цели данного проекта в целом? Каким путем следует их достигать без нанесения организации сколько-нибудь заметного ущерба?

3. Кто должен быть включен в группу по реорганизации? Каким должен быть набор квалификационных и профессиональных знаний, навыков и опыта для членов группы?

4. Какие необходимые качества членов группы отсутствуют у сотрудников организации? Каким образом их можно восполнить: за счет дополнительной подготовки сотрудников или привлечения специалистов со стороны?

5. Какие специфические навыки реорганизации должны приобрести члены группы?

6. По каким вопросам следует обратиться ко всем работникам организации для получения их поддержки и доверия?

Необходимо принять меры по:

– преодолению сопротивления организационным изменениям;

– обеспечению поддержки организационным изменениям.

Для этого нужно разработать программу обучения персонала, наладить коммуникационные каналы предоставления персоналу необходимой информации. Это решит проблему недостатка информации, передачи недостоверной информации и её неправильной интерпретации. При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях. Необходимо учесть, что данное мероприятие потребует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников.

При большом количестве персонала для компенсации дефицита информации у инициа-

торов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им ещё более актуальным становится вопрос привлечения активных работников к участию в проекте. Они заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют полезную информацию для планирования. Главное здесь убедиться в правильном представлении этими работниками целей изменений, иначе результат будет обратный: вместо экономии времени на сборе информации получим значительно большие временные затраты на обработку бесполезной информации.

Нужно принять во внимание возможность стимулирования и поддержки ключевых работников. Автор даже допускает разработку программ индивидуальной адаптации руководящих работников и специалистов к изменениям, которые вызовут вполне логичное сопротивление. Степень затрат на стимулирование необходимо сопоставлять с эффектом от нивелирования сопротивления работника, иначе необоснованное увеличение расходов поставит под сомнение успех проекта.

Если же выявляется сопротивление целых групп в руководстве компании, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений, то возможно прибегнуть к переговорам и соглашениям. В некоторых случаях предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления, если только это не вызовет претензии у других групп.

В крайнем случае, при несостоятельности перечисленных выше мер или недопустимо высоких затратах по ним, возможно прибегнуть к кадровым перестановкам и назначениям. Сопротивление преодолевается относительно быстро, не требуя высоких затрат, хотя возникает угроза будущим проектам из-за недоверия сотрудников, интересы которых затрагиваются этими проектами. Угроза любых санкций заглушает сопротивление, делает возможной скорую реализацию проекта, но порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление изменениям.

Планируя подготовительные мероприятия, крайне важно, чтобы высшее руководство было убеждено в необходимости реорганизации и активно участвовало в подготовке «старта» организационных изменений. Участие высшего руководства не должно ограничиваться юридическим контролем хода дел. На начальных стадиях подготовки необходимо активное участие руководства в привлечении сторон-

ников реорганизации, в выработке единого подхода и поддержке проекта реорганизации, в разработке методологии, используемой при организационных изменениях, в обучении проектной управленческой группы данной методологии, в привлечении на свою сторону акционеров, в постановке целей и определении приоритетов по проекту.

Результатом подготовительного этапа должно стать формирование группы по реорганизации с разработанным положением о ней. Группа должна иметь цели, соответствующие критериям SMART. Важность разработки целей иногда недооценивается. Так, в Положении о подразделении ограничиваются обязанностями и (или) функциями этого подразделения. Тогда упускается следующая взаимосвязь: достигаются ли цели при выполнении указанных в Положении функций. Поэтому начинать нужно с целей. При разработке целей автор рекомендует руководствоваться следующим принципом: «Если принимаются решения, значит, существуют проблемы, а существование проблем предполагает наличие целей». Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения.

Также группа должна иметь всю необходимую информацию для достижения целей. Должна быть определена структура работ, создана система мотиваций и заинтересованности, проанализирована практика проведения подобных реорганизаций и, наконец, распределена ответственность за выполнение проекта.

Как отмечалось выше, проект реорганизации нередко встречает сопротивление, и для достижения успеха необходимо *управлять* процессами изменений. Необходимо решить вопрос о том, как разработать методику оценки степени заинтересованности участников проекта и методы вмешательства при отсутствии готовности участвовать в организационном процессе. Составляется программа развития, определяются сроки исполнения мероприятий и методы управления.

При разработке программ развития и реформирования крупных энергокомпаний необходимо понимать, что речь идет об очень сложном объекте с многочисленными внутренними и внешними системными связями. И большое внимание при подготовке к реорганизации в этом сложном объекте необходимо уделять персоналу.

Персонал должен обладать способностью к быстрым изменениям в отношении задач, содержания, характера и организации своего труда. Иначе преобразования могут затянуться,

что недопустимо по многим обстоятельствам: в первую очередь из-за того, что в их процессе энергокомпания не может работать с высокой эффективностью, повышается вероятность сбоев в энергоснабжении, а во вторую – потому что сами преобразования дорого стоят.

Для этого они должны быть соответствующе психологически и профессионально подготовлены. Такая внутренняя готовность зависит от разных факторов. У одних она имеется благодаря индивидуальным психологическим особенностям, разнообразному профессиональному опыту, возрастным характеристикам, обеспечивающим в своей совокупности гибкость, пластичность, устойчивость психики и профессиональной деятельности. У других необходимую психологическую и профессиональную подготовленность можно в той или иной мере сформировать путем специальной подготовки. Есть третья группа работников, у которых, в силу индивидуальных психологических особенностей, определенного профессионального опыта и возрастных данных, сформировать готовность к изменениям в ограниченные сроки трудно или даже невозможно.

Необходимо учесть, что административно-командная система управления, присущая большинству энергопредприятий десятилетиями производила отсев творческих инициативных работников, и надо признать, что большую часть персонала, в том числе и менеджеров, составляют работники, обладающие низкой способностью к формированию психологической и профессиональной готовности к изменениям. В этом случае успех организационных изменений ставится под сомнение, даже если инициаторы преобразований потратят много сил, средств и времени на подготовку персонала. Конечно, есть работники, большей частью руководители, обладающие психологической и профессиональной готовностью к изменениям, есть работники, которые могут сформировать необходимую готовность к изменениям в процессе специальной подготовительной работы с ними. В подобной ситуации необходимо проводить обновление кадрового состава и специальную подготовку персонала к преобразованиям.

Анализ и оценка персонала на предмет его готовности к проведению организационных изменений имеют принципиальное значе-

ние как для принятия решения, так и для планирования всех этапов этого процесса, включая подготовительный. Большее значение имеет готовность руководящих работников к изменениям и взаимопонимание между ними.

Инициаторами или идеологами преобразований выступает не всё руководство энергокомпания, а конкретные руководители. Идеальное положение складывается, когда весь топ-менеджмент воспринимает необходимость преобразований, однозначно понимает их причины, основные цели и задачи. Чаще не все полностью поддерживают идею проведения кардинальных преобразований, есть руководители, которые идею преобразований поддерживают, но цели, задачи или способы их проведения понимают по-разному. Само собой разумеется, что в таком случае не будет необходимой слаженности действий. Позитивный выход из такой ситуации возможен только при организации с топ-менеджерами специальных занятий, которые сблизят позиции и обеспечат необходимое взаимопонимание. В данном случае объектом управления персоналом должны стать высшие руководители.

Решение такой задачи бесконфликтным путем – событие редкое. И связано это прежде всего с тем, что работа с топ-менеджерами очень сложна не только по организационным причинам, но и по технологическим: фактически отсутствует обобщение специального опыта решения таких задач; известно мало методов и форм такой работы; необходим высокий профессиональный уровень специалистов, которые могут проводить эту работу и достигать результата. Но при высокой заинтересованности первых руководителей и понимании ими значения данной проблемы как одной из приоритетных для успеха, эта задача разрешима.

Учитывая изменения условий окружения и технологии, быстроту с которой происходят эти изменения, растущую сложность окружения, для предприятий энергетики особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления, упразднить органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т. п.

# ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 3. С. 48–53.

УДК 339:339.924

## КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ РОССИЙСКОЙ НЕФТЕПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ И НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

### COMPETITIVE POSITION OF OIL-PROCESSING AND PETROCHEMICAL BRANCHES OF RUSSIAN ECONOMY

А.Л. Карпов

A.L. Karpov

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

В статье дается оценка конкурентной позиции, отмечается специфика и конкурентные преимущества нефтеперерабатывающей и нефтехимической отраслей российской экономики, оцениваются различные продуктовые направления отрасли по степени их конкурентоспособности.

The article evaluates competitive position, records specific character and competitive advantages of oil-processing and petrochemical branches of Russian economy, evaluates competitiveness of different petrochemical products.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность предприятия, конкурентное преимущество.

*Key words:* Competition, Competitiveness of an enterprise, Competitive advantage.

Химическая отрасль является одной из ключевых отраслей промышленности не только в России, но и во всей мировой экономике. Потребителями продукции химического комплекса являются практически все отрасли промышленности, сельского хозяйства, транспорта, оборонный и топливно-энергетический комплексы, а также сфера услуг и торговля. Спрос на продукты химической отрасли является преимущественно производным от динамики развития и тенденций изменения спроса вышестоящих отраслей.

Нефтепереработка и нефтехимия включают в себя сложный комплекс производств, обеспечивающих выпуск разнообразных продуктов, получаемых из одного вида сырья – нефти. На формирование себестоимости химических продуктов оказывают влияние следующие технологические особенности процессов переработки, их организации и характер самой продукции:

1) производство различных нефтепродуктов осуществляется в обособленных, но, как правило, взаимосвязанных технологических процессах (установках);

2) подготовка нефти к переработке требует дополнительных затрат, они связаны с удалением из нее воды и обессоливанием. Механические примеси и соль нарушают и удоро-

жают производство, способствуют коррозии оборудования и аппаратуры, сокращают срок их службы и, как следствие, возрастают расходы на ремонт [1, с. 56];

3) для технологических процессов нефтепереработки характерно наличие четко выраженных стадий (переделов);

4) значительная часть процессов нефтепереработки относится к комплексным, в которых на одних и тех же установках в едином технологическом процессе из одного или нескольких видов сырья получают одновременно несколько основных (целевых) и попутных (побочных) нефтепродуктов;

5) получаемые на отдельных технологических установках основные и попутные нефтепродукты подвергаются дальнейшей переработке на данном предприятии, реализуются на сторону или направляются для смешения (компаундирования) и получения товарных нефтепродуктов;

6) в нефтепереработке наибольший удельный вес в структуре затрат на производство занимают сырье и основные материалы 50–85 % [2, с. 250]. В технологических процессах нефтепереработки потребляются большие количества сырья, материалов, топлива и энергии.

Наиболее высоки они в процессах первичной переработки, во вторичных процессах возрас-



тают затраты на катализатор, энергию, амортизацию;

7) производственным процессам нефтепереработки свойственна непрерывность и непродолжительность, стабильность размера незавершенного производства;

8) основной производственный процесс переработки нефти и получение нефтепродуктов осуществляется в аппаратах непрерывного действия. Производственный процесс почти полностью механизирован и автоматизирован. Этим объясняется сравнительно невысокий удельный вес заработной платы в общей структуре затрат на производство [3, с. 251];

9) для производственной структуры нефтеперерабатывающих предприятий до последнего времени характерно наличие обширного по составу вспомогательного производства, отличающегося большой сложностью.

Вышеуказанные особенности нефтеперерабатывающего производства обуславливают

необходимость формирования себестоимости получаемых нефтепродуктов по каждой установке в порядке последовательности технологического процесса, т. е. по переделам. Затраты всех общепроизводственных и общехозяйственных производств распределяются между целевыми продуктами. Себестоимость товарных нефтепродуктов определяется на основе количества и себестоимости отдельных компонентов (полуфабрикатов), взятых на смешение (компаундирование), и от оценки получаемых побочных продуктов в зависимости от их качества и характера использования.

В настоящее время российские предприятия производят около 1,1 % мирового объема химической продукции. По общему выпуску химической продукции Россия в настоящее время занимает 20-е место в мире и находится на уровне Канады (рис. 1).

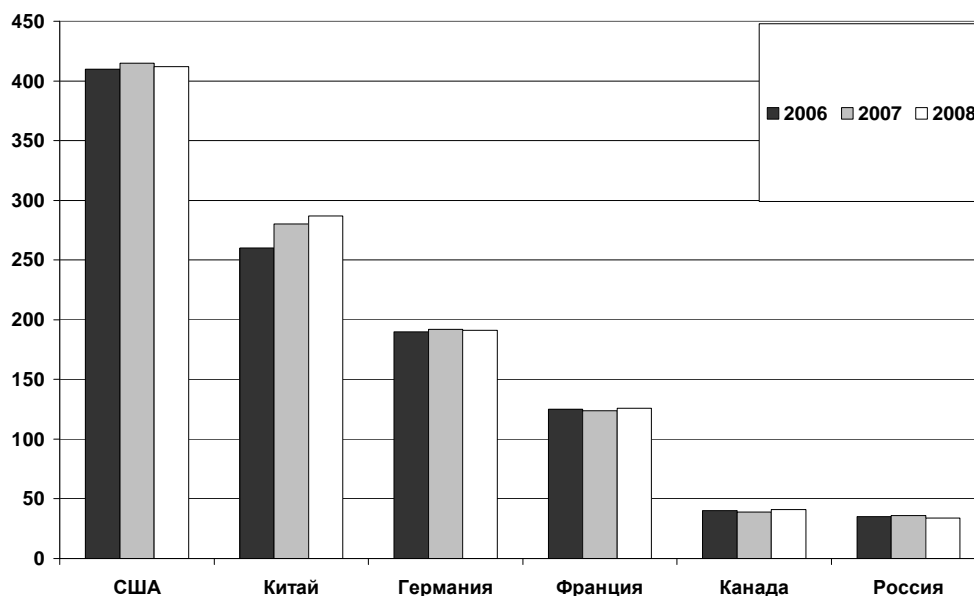


Рис. 1. Объемы выпуска химической продукции в 2006–2008 гг. в ведущих странах мира, млрд дол. [4, с. 153]

Если рассматривать российскую нефтехимическую промышленность с точки зрения наличия общих конкурентных преимуществ, то конкурентоспособность ее должна быть довольно высокой. Здесь можно выделить как минимум две составляющие конкурентного преимущества. Во-первых, Россия располагает огромными ресурсами нефтегазового сырья, что является основой потенциальной независимости от внешних ресурсов и, как следствие, устойчивости отрасли. Во-вторых, в России ряд затратных параметров существенно ниже, чем в странах Евросоюза, Северной Америки и некоторых странах Азии (таких, например, как Япо-

ния или Южная Корея). К таким затратным факторам можно отнести уровень оплаты труда, нормативные штрафы за выброс загрязняющих веществ, стоимость сырья и тарифы на различные виды энергии. По затратным параметрам российская экономика конечно проигрывает Китаю и некоторым странам Юго-Восточной Азии, но даже одного преимущества в обеспеченности ресурсами формально достаточно, чтобы опережать и эти страны в развитии нефтехимии и нефтепереработки.

Тем не менее в данном случае, как и в других, неоднократно подтверждается один из ключевых тезисов теории конкурентных пре-

имущество: одного наличия преимуществ по общим факторам для эффективного развития отрасли в рамках данного региона или страны недостаточно. В сложных отраслях, составляющих основу развития любой экономики, необходимо создание специфических факторов и условий, без которых достижение конкурентоспособности невозможно [5, с. 181–183]. В рассматриваемой российской отрасли нефтехимии вышеперечисленных базовых преимуществ также оказалось недостаточно.

Рассмотрим конкретные виды химической продукции с точки зрения оценки их конкурентоспособности на мировом рынке. Сейчас можно с уверенностью утверждать, что российская химическая промышленность давно разделилась на две части. Одна ее часть – это конкурентоспособные и экспортоориентированные отрасли, вторая часть – это конкурентно-слабые и работающие по большей части на внутренний рынок отрасли. К первой группе конкурентоспособных химических отраслей можно отнести прежде всего ту часть химической промышленности, которая занимается переработкой природного газа. Это производители минеральных удобрений и предприятия, перерабатывающие природный газ в метанол. Можно еще отметить некоторые продукты нефтехимии (например, производство каучуков), которые также имеют устойчивые конкурент-

ные позиции на мировых рынках. Ко второй группе российских химических отраслей со слабой конкурентной позицией можно отнести большую часть отраслей нефтехимии.

Товарная номенклатура экспорта химического комплекса представлена главным образом продукцией низкой и средней степени технологического передела. Лидирующими позициями экспорта традиционно являются минеральные удобрения и синтетические каучуки (30–35 и 9–10 % валютных поступлений соответственно). Важными статьями являются также метанол, аммиак, капролактамы, некоторые крупнотоннажные пластмассы. Все это продукция с низким уровнем добавленной стоимости, востребованная для дальнейшего передела в продукцию.

Однако сам факт значительной доли продукта в экспорте страны нельзя считать достаточным, чтобы считать его конкурентоспособным. Во-первых, потому что конкурентоспособные продукты могут занимать небольшую долю в экспорте в силу своей несопоставимости с крупнотоннажными продуктами. Во-вторых, в качестве критерия международной конкурентоспособности можно рассматривать положительный торговый баланс отрасли. Конкурентоспособность отрасли минеральных удобрений, синтетических каучуков подтверждается и расчетами чистого экспорта (таблица 1).

Таблица 1

## Конкурентоспособные экспортные продукты химической промышленности [7, с. 772]

| Показатели  | Экспорт                 |      |      |      | Импорт                  |      |      |      | Чистый экспорт          |        |       |      |
|---|-------------------------|------|------|------|-------------------------|------|------|------|-------------------------|--------|-------|------|
|   | стоимость, млн дол. США |      |      |      | стоимость, млн дол. США |      |      |      | стоимость, млн дол. США |        |       |      |
|   | 2000                    | 2005 | 2006 | 2007 | 2000                    | 2005 | 2006 | 2007 | 2000                    | 2005   | 2006  | 2007 |
| Продукты неорганической химии                     | 2178                    | 3739 | 4484 | 5103 | 1437                    | 1981 | 2481 | 2911 | 741                     | 1758   | 2003  | 2192 |
| в том числе аммиак безводный, тыс. т              | 0,7                     | 630  | 707  | 696  | 0                       | 0    | 0,1  | 0    | 0,7                     | 630    | 706,9 | 696  |
| Органические химические соединения                | 202                     | 2812 | 3219 | 3913 | 46,5                    | 760  | 921  | 1236 | 155,5                   | 2052   | 2298  | 2677 |
| в том числе углеводороды и их производные, тыс. т | 432                     | 901  | 1030 | 1237 | 18                      | 65,1 | 92,6 | 86,8 | 414                     | 835,9  | 937,4 | 1150 |
| Каучук синтетический, тыс. т                      | 331                     | 1037 | 1256 | 1425 | 33,2                    | 64   | 75,2 | 95,7 | 297,8                   | 973    | 1180  | 1329 |
| Удобрения минеральные азотные, тыс. т             | 542                     | 1416 | 1533 | 1987 | 18,2                    | 18,1 | 15,2 | 7    | 523,8                   | 1397,9 | 1517  | 1980 |
| Удобрения минеральные калийные, тыс. т            | 407                     | 1189 | 1208 | 1682 | 0,4                     | 5    | 8    | 8    | 406,6                   | 1184   | 1200  | 1674 |
| Удобрения минеральные смешанные, тыс. т           | 644                     | 1288 | 1422 | 2057 | 2,4                     | 8,7  | 11,1 | 13,7 | 641,6                   | 1279,3 | 1410  | 2043 |

На отдельных мировых товарных рынках Россия занимает существенное или даже доминирующее положение: в 2005 г. на мировом рынке аммиачной селитры доля российской продукции составила почти 40 %, калийных удобрений – 20 %, карбамида – 17,5 %, аммиака – 16,5 % [6].

Однако происходящие в настоящее время структурные изменения на мировом рынке химической продукции, которые связаны прежде всего с появлением новых сильных игроков на традиционных рынках сбыта российской продукции, усложняют позиции российских компаний в борьбе за рынки сбыта. Здесь можно выделить два основных направления конкурентного давления.

Во-первых, основными конкурентами российских экспортеров азотных и фосфорных удобрений, пластмасс, аммиака, метанола, моноэтиленгликоля и др. в ближайшее время станут поставщики из стран Персидского залива и Северной Африки (Саудовской Аравии, Катар, Омана, Египта), где цены на природный газ ниже, чем в России.

Во-вторых, Китай интенсивно развивает собственное производство химической и нефтехимической продукции (азотных удобрений, фосфорных удобрений, ПВХ и др.), ранее закупавшейся в России.

Основными региональными рынками сбыта российской химической и нефтехимической продукции являются рынки стран ЕС (в 2006 г. экспорт в эти страны составил 32,5 % от общего экспорта химической отрасли), СНГ (24,2 %) и Азиатско-Тихоокеанского региона (20,4 %). Особо можно отметить долю государств СНГ: в российском экспорте химической и нефте-

химической продукции она составляет 22–24 %, в импорте – 14–15 % [6]. Именно страны СНГ являются основными покупателями химической продукции более глубоких переделов, что также не характеризует ее как высококонкурентоспособную. Если торговые отношения отрасли ограничены исключительно соседними странами, то это означает, что конкурентное преимущество данной страны в международных масштабах незначительно и торговые отношения отражают исключительно географическую близость. В экспорте химической и нефтехимической продукции в СНГ крупнейшими позициями являются автомобильные шины, изделия из пластмасс, синтетический каучук, сода каустическая.

В отличие от экспорта номенклатура российского импорта многообразна и в ней устойчиво занимают основное место высокотехнологичные товары более глубоких переделов. Ключевыми импортируемыми позициями являются изделия из пластмасс, автомобильные шины, лакокрасочные материалы, химические средства защиты растений, резинотехнические и резиновые изделия, катализаторы, пластификаторы, т. е. товары с высокой добавленной стоимостью.

Отрицательный торговый баланс во внешней торговле по продукции химической промышленности подтверждает неконкурентоспособность отраслей глубоких переделов. Общая картина внешней торговли продукцией химической промышленности показывает, что из России вывозится продукция сырьевого назначения, которая за рубежом перерабатывается и в качестве товаров с высокой добавленной стоимостью возвращается на российский рынок (таблица 2).

Таблица 2

**Неконкурентоспособные продукты химической промышленности с отрицательным торговым балансом [7, с. 772]**

| Вид продукта   | Экспорт                 |      |      |      | Импорт                  |      |      |      | Чистый экспорт          |        |       |       |
|--|-------------------------|------|------|------|-------------------------|------|------|------|-------------------------|--------|-------|-------|
|  | стоимость, млн дол. США |      |      |      | стоимость, млн дол. США |      |      |      | стоимость, млн дол. США |        |       |       |
|  | 2000                    | 2005 | 2006 | 2007 | 2000                    | 2005 | 2006 | 2007 | 2000                    | 2005   | 2006  | 2007  |
| Лаки и краски, тыс. т  | 55,9                    | 85,8 | 101  | 123  | 175                     | 378  | 527  | 708  | -119,1                  | -292,2 | -426  | -585  |
| Эфирные масла и резиноиды, парфюмерные, косметические или туалетные средства | 82,7                    | 185  | 235  | 305  | 359                     | 1457 | 1827 | 2547 | -276,3                  | -1272  | -1592 | -2242 |
| Инсектициды, фунгициды, гербициды, тыс. т                                    | 17,5                    | 32,6 | 56   | 79   | 103                     | 196  | 179  | 338  | -85,5                   | -163,4 | -123  | -259  |
| Полимерные материалы, пластмассы и изделия из них                            | 789                     | 961  | 1184 | 1716 | 949                     | 3763 | 5252 | 7123 | -160                    | -2802  | -4068 | -5407 |
| Шины пневматические резиновые, тыс. шт.                                      | 200                     | 447  | 540  | 692  | 251                     | 580  | 823  | 1191 | -51                     | -133   | -283  | -499  |
| Лекарственные средства   | 103                     | 162  | 188  | 246  | 1150                    | 3865 | 5331 | 5550 | -1047                   | -3703  | -5143 | -5304 |

Следует отметить, что экспортировать некоторые продукты нефтехимической отрасли в отличие от сырья оказывается невыгодно, так как экспортные пошлины для нефтепродуктов

настолько высоки, что фактически ограничивают рынки сбыта продукции российских предприятий только внутренним рынком (таблица 3).

Таблица 3

**Тарифы-ставки вывозных таможенных пошлин на нефть сырую и некоторые нефтепродукты, вывозимые с территории РФ за пределы государств-участников соглашений о таможенном союзе, 2009 г. [8]**

| Код ТН ВЭД России                | Наименование позиции   | Ставка вывозной таможенной пошлины (в долларах США за 1000 кг) |
|----------------------------------|--|--|
| 2709 00                          | Нефть сырая  | 152,8 доллара США  |
| 2710 11 –<br>2710 19 490 0       | Легкие дистилляты, средние дистилляты, газойли   | 115,2 доллара США  |
| 2710 19 510 0 –<br>2710 99 000 0 | Топлива жидкие, масла, отработанные нефтепродукты  | 62,1 доллара США   |
| 2711 12 –<br>2711 19 000 0       | Пропан, бутаны, этилен, пропилен, бутилен и бутадиен, прочие сжиженные газы  | 0  |
| 2712                             | Вазелин нефтяной, минеральные воски и аналогичные продукты   | 62,1 доллара США   |
| 2713                             | Кокс нефтяной, битум нефтяной и прочие остатки от переработки нефти или нефтепродуктов, полученных из битуминозных пород | 62,1 доллара США   |
| 2902 20 000 0 –<br>2902 43 000 0 | Бензол, толуол, ксилолы  | 115,2 доллара США  |

Более того, загружать нефтехимические и нефтеперерабатывающие предприятия под экспортные поставки в большинстве случаев нецелесообразно, так как продукция российских предприятий не соответствует экологическим стандартам, принятым в странах-импортерах нефтепродуктов, а транспортировка их из дальних регионов слишком дорога.

Однако положение крупнотоннажных видов нефтехимической продукции можно рассматривать просто как слабую конкурентную позицию. Положение многих видов малотоннажной нефтехимии можно оценивать как критическое. В настоящее время в России прекращено производство некоторых видов полимерных материалов (полиимиды, поликарбонаты), каучуков специального назначения, клеев, герметиков и т. д. Под угрозой закрытия находится производство всех углеродных материалов, необходимых для изготовления конструкцион-

ных теплостойких и эрозионностойких композиционных материалов, используемых в современной авиационной и ракетно-космической технике, атомной промышленности. В критическом положении находятся более 42 % малотоннажных производств, в том числе углеродные, борные, карбидокремниевые волокна; теплостойкие органические стекла; термостойкие кремнийорганические и элементорганические олигомеры; наполнители, пигменты и т. д. [6] Такое положение можно охарактеризовать как кризис конкурентного пространства, который охватил большинство специфических и малотоннажных продуктов нефтехимической промышленности.

Обобщая проведенный анализ конкурентоспособности российской химической промышленности можно распределить продукцию отрасли в соответствии с занимаемой конкурентной позицией (рис. 2). [9]

|   |  |
|---|--|
| <p><b>2.</b><br/><b>Конкурентно неустойчивая позиция отрасли:</b><br/>пластмассы и синтетические смолы, резинотехнические и резиновые изделия, шины, лакокрасочные материалы, синтетические моющие средства</p> | <p><b>1.</b><br/><b>Конкурентоспособные отрасли:</b><br/>продукты переработки природного газа (минеральные удобрения, метанол), синтетические каучуки</p>  |
| <p><b>4.</b><br/><b>Кризис конкурентного пространства отрасли:</b><br/>специальные и малотоннажные продукты нефтехимической промышленности</p>  | <p><b>3.</b><br/><b>Конкурентно неэффективная позиция отрасли:</b><br/>химические волокна и нити, эфирные масла, парфюмерные, косметические или туалетные средства, фармацевтические препараты</p> |

Рис. 2. Конкурентная позиция отраслей российской химической промышленности

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы:

✓ российская нефтехимическая промышленность имеет ряд общих конкурентных преимуществ. Во-первых, Россия располагает огромными ресурсами нефтегазового сырья, что является основой потенциальной независимости от внешних ресурсов и, как следствие, устойчивости отрасли. Во-вторых, в России ряд затратных параметров существенно ниже, чем в других странах;

✓ российская химическая промышленность давно разделилась на две части. Одна ее часть – это конкурентоспособные и экспортно-ориентированные отрасли, вторая часть – это конкурентно слабые и работающие по большей части на внутренний рынок отрасли. К первой группе конкурентоспособных химических отраслей можно отнести прежде всего ту часть химической промышленности, которая занимается переработкой природного газа, а также производство синтетических каучуков. Ко второй группе российских химических отраслей со слабой конкурентной позицией можно отнести большую часть отраслей нефтехимии.

1. Отраслевая инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на нефтеперерабатывающих предприятиях Миннефтехимпрома СССР. – М.: Типография Салаватского ордена Ленина нефтекомбината, 1971. – 155 с.

2. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2004. – 544 с.

3. Экономика, организация и планирование производства на предприятиях (объединениях) нефтеперерабатывающей промышленности / Ю.М. Малышев, А.Ф. Брюгеман, А.Ф. Зимин и др. – М.: Химия, 1990. – 368 с.

4. Современное состояние нефтяной промышленности России и ведущих стран мира: аналитико-конъюнктурный справочник. – М.: ГП «ЦДУ ТЭК», 2009. – 256 с.

5. Портер М. Конкуренция. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2003. – 496 с.

6. Стратегия развития химической и нефтехимической промышленности России на период до 2015 г. // Сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. – URL: <http://www.minprom.gov.ru/activity/chem/strateg/0>

7. Российский статистический ежегодник, 2008: Стат. сб. – М.: Росстат, 2008. – 847 с.

8. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2009 г. № 447 «Об утверждении ставок вывозных таможенных пошлин на нефть сырую и на отдельные категории товаров, выработанные из нефти, вывозимые с территории Российской Федерации за пределы государств-участников соглашений о Таможенном союзе» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

9. Используется подход, описанный в статье: Карпов А.Л. Кризис конкурентного пространства предприятия / Известия ИГЭА (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2010. – № 1. – С. 92–96.

## ОПОРТУНИСТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ФИРМ НА РЫНКЕ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

### MERGER AND TAKEOVER MARKET: COMPANIES OPPORTUNISM

**Е.В. Севостьянова**

**E.V. Sevostyanova**

*Омский государственный университет путей сообщения*

В статье рассматривается специфика «рейдерства» как особенность интеграционных процессов. Особое внимание уделено чертам рейдерской деятельности, присущей различным этапам экономического развития России, раскрываются новые способы захвата активов в период мирового финансово-экономического кризиса.

The article considers raiding as a specific feature of integration procedures. The article also provides detailed analysis of raider activity at different stages of Russian economy development, new ways to capture assets under the global financial crisis being described.

*Ключевые слова:* слияния, поглощения, рейдер, спецификация и размывание прав собственности, перedel собственности, захват предприятия, корпоративные конфликты.

*Key words:* mergers, acquisitions, raider, specification and violation of property rights, redistribution of property, capture of enterprise, corporate conflicts.

Трансформация российской экономики в условиях глобализации обуславливает преобразования рыночных институтов, которые приобретают характерные особенности и черты на разных этапах экономического развития страны. Неотъемлемым элементом рыночной экономики является частная собственность и степень ее защиты. В постсоветский период активный передел частной собственности осуществлялся как законными, так и незаконными методами, что привело к развитию рейдерства, а борьба с ним стала задачей, требующей решения на государственном уровне.

Эволюционному развитию российского рейдерства способствовали преобразования форм собственности в России, ее концентрация, а также проблемы спецификации и размывания ее прав. Спецификация прав собственности направлена на повышение эффективности экономики, обусловленной четким определением набора правомочий собственника. В свою очередь, размывание является обратным процессом, что повышает неопределенность экономической среды и возможность использовать оппортунистическое поведение рыночными агентами.

Выбор инструмента приобретения активов в условиях неопределенности экономической среды и рисков основан на анализе ожидаемых

выгод и издержек по установлению и защите прав собственности. Чем выше ценность актива, тем требуется более четкая спецификация прав собственности, так как велико количество потенциальных претендентов на данный объект [1]. Недооцененность и непрозрачность российских активов обуславливают интерес со стороны рейдеров и делают ее привлекательной для захвата потенциальной маржой. В свою очередь, непрозрачность отношений собственности кроется в информационной закрытости. Использование инструментов ADR, GDR позволяет реальным собственникам через аффилированные компании оставаться в тени в оффшорах, что сопровождается разделением функций контроля и владения собственностью, а также конфликтом интересов.

Рейдерство (от англ. *raid* – налет, набег) – недружественный, вне пределов действующего гражданского законодательства, направленный против воли собственника захват чужого имущества в пользу другого лица, установление над имуществом полного контроля нового собственника в юридическом и физическом смысле с использованием коррумпированности чиновников и с применением силы. Нередко рейдерство ассоциируется с враждебным поглощением, под которым понимается попытка получения контроля над финансово-хозяйственной деятельностью или активами компании-цели в условиях сопротивления со стороны

руководства или ключевых участников компании [2; 3 с. 37]. Особенности понятия «враждебное поглощение», применяемого в России, обусловлены пониманием поглощений, базирующихся на использовании незаконных методов либо пробелов в законодательстве (обход закона) и GR-ресурсов. Ряд экономистов считают допустимыми жесткие незаконные поглощения, потому что может оказаться, что эффективный собственник – незаконный, а законный – неэффективный.

Российское «корпоративное рейдерство» возникло в процессе приватизации предприятий в начале 1990-х гг. Ему способствовал Федеральный закон от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», породивший большое количество мелких и разрозненных собственников, когда было создано 157 тыс. ОАО на фоне слабых законодательства и защиты прав собственности. Зачастую при акционировании предприятий контрольный пакет акций бесплатно раздавался трудовому коллективу, и в состав созданного акционерного общества могли входить до 1000 акционеров. Поэтому первоначальной технологией недружественного поглощения предприятия стала примитивная скупка акций. Появление первых корпоративных конфликтов связано с переделом собственности и консолидацией в газо-, нефтедобыче, переработке полезных ископаемых и т. п.

Для вывода активов во время олигархических войн конца 1990-х гг. довольно часто использовалась процедура банкротства. Благодаря закону «О несостоятельности» от 1998 г. банкротились десятки тысяч предприятий. Для этого нужно было всего лишь скупить небольшой долг и назначить через суд «своего» арбитражного или конкурсного управляющего. Собственник предприятия полностью отстранялся от этого процесса. По мнению Э. Савуляка, первые рейдеры в современном понимании этого слова появились после финансового кризиса 1998 г., который разорил очень многие компании, но торговля оставалась на плаву. Первые современные рейдеры начали свою деятельность со скупки торговой недвижимости для перепродажи ее крупным торговым сетям. Наиболее рентабелен этот бизнес был в Москве.

В 1998 г. схема с захватом предприятия через процедуру банкротства становится очень распространенной. Компаниям-целям предлагаются товары с отсрочкой платежа. Поставщик соглашается на оплату появившейся фирмой, которая, оплачивая этот долг, становится

кредитором вместо поставщика. Однако перед сроком оплаты новый кредитор закрывает свои банковские счета и меняет адрес. Через три месяца эта фирма подает на предприятие-должника в суд заявление о признании несостоятельным. После этого начинается процедура банкротства. Согласно закону о банкротстве, действующему в 1998 г., выполнены все условия: долг в размере не менее 500 МРОТ (50000 рублей) и срок невыплаты долга – 3 месяца. Пионер на российском рынке недружественных поглощений – компания «Росбилдинг» отшлифовала эту технологию до совершенства на московских универмагах. К зиме 2000 г. она консолидировала в своих руках контрольные пакеты акций таких торговых центров столицы, как «Краснопресненский», «Бухарест», «Смена», «Московский», «Мода» (на Красной Пресне), «Первомайский». Резкий рост цен на коммерческую недвижимость определил появление множества последователей «Росбилдинга».

Рейдерство как профессиональный бизнес появилось в России в начале 2000-х гг. Эксперты считают, что в тот момент, когда контрольные пакеты акций предприятий были более или менее консолидированы, и пошли в ход рейдерские технологии, ориентированные на то, чтобы собрать контрольный пакет акций любым путем, похожим на законный. Поэтому здесь по-прежнему использовалась старая технология – скупка акций, только уже редко кому удавалось собрать больше миноритарного пакета.

После 2002 г. массовая эксплуатация технологии захвата собственности посредством банкротства стала невозможна: принятие нового закона о банкротстве от 26 октября 2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ серьезно осложнило рейдерам жизнь. В законе появились четыре нововведения, которые воспрепятствовали банкротству как механизму передела собственности и сократили количество подобных нарушений. Смена инструментов захвата предопределила новый этап в эволюции рейдерства, который приобрел название «маски-шоу».

По мнению М. Ионцева, среднероссийская модель предприятия – это контрольный пакет, разделенный между несколькими собственниками. Они приобретали по 51–70 % акций и успокаивались на этом. Приобретение акций сопровождается всевозможными способами завлечения, давления и грандиозными кражами. Вот тут и появились первые «черные рейдеры», придумавшие множество способов хищения акций. Отношения между захватчи-

ками и бизнесом выстраивались только по принципу «агрессор-жертва», в условиях, как правило, двустороннего конфликта между менеджерами и рейдерами. Основными инструментами, которые использовали рейдеры, были фальсификация передаточных распоряжений, неправосудные судебные акты («кривые меры»), полученные где-нибудь в периферийном городке, блокировка, в том числе физическая, основного акционера, повторные внеочередные общие собрания акционеров (ВОСА) и другие рейдерские технологии со временем были доведены до совершенства [4, с. 66–68].

Нашли широкое распространение операции с использованием регистраторов, ведущих реестры акционерных обществ, инструментов доверительного управления пакетами акций с внесением ложных данных в реестры. Все это стало возможным после принятия Федерального закона о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей № 129 от 8 августа 2001 г. Это позволило получить доступ к собственности с помощью подделки документов, так как при предоставлении в государственные органы они не проверялись на подлинность. Начинается волна хищений долей в ООО, в собственности которых находилась большая часть коммерческой недвижимости. Для этого необходим поддельный договор об уступке доли, который затем регистрируется в ФНС, а затем эта недвижимость несколько раз перепродается, при этом хозяева могут не знать, что у них уже нет собственности. Комбинации технологий могли меняться, но цель они преследовали одну – формирование контрольного пакета, немедленный перехват управления и вывод активов чрез цепь подставных фирм-однодневок на добросовестного приобретателя. При этом для получения контроля над управлением предприятия-рейдеры очень часто прибегали к силовым захватам объектов с участием бойцов ЧОПа или ОМОНа. Штурмы заводов и фабрик прозвали в народе «маски-шоу».

Своеобразным рубиконом в истории корпоративных захватов в России эксперты называют 2002 г. Консолидируя свои империи в новых условиях «равноудаления» и «сохранения захваченного», олигархи и магнаты начали избавляться от репутационных рисков и резко сократили агрессивную политику, корпоративные захваты и квалифицированных специалистов по корпоративным конфликтам. Этот период можно назвать эпохой расцвета в истории российского рейдерства. Норма прибыли по некоторым проектам превышала 1000 %

годовых. Рейдеры оттачивают свои технологии, отыскивая все новые и новые лазейки в корпоративном законодательстве. На рынке появляются мощные рейдерские компании, которые активно развивают свои структуры и расширяют бизнес, т. е. рейдеры приобретают специализацию. Сотрудники рейдерских компаний теперь имеют четкие функции: «аналитиков», «обходчиков», «контактеров», собственно «рейдеров», ответственных за «вход», административный ресурс, финансы, продажи, поиск новых проектов. «Добычу» рейдеров – торговые площади и земельные участки – с большой охотой покупали казино, строительные тресты, банки, торговые сети. Большинство крупных банков предоставляли этим компаниям кредиты под залог недвижимости либо услуги LBO.

Третий этап в развитии корпоративного рейдерства начинается после 2004 г. и характеризуется своим «профессионализмом». Цель здесь остается прежней – формирование контрольного пакета, однако методы ее достижения уже другие. В этот период рейдеры довели до совершенства формулу «бизнес в обмен на прекращение уголовного преследования», используя в качестве инструмента воздействия уголовные дела по фактам нарушения (реальным или сфабрикованным) налоговых, таможенных, природоохранных и других правил. При этом центром рейдерских технологий является Москва, а регионы отстают от столицы от года до трех лет в среднем, в зависимости от степени удаленности, коррумпированности или активности власти в регионе и т. д.

Согласно экспертам, четвертый этап эволюции рейдерства начинается с 2006 г. и приобретает «классические» черты, что обусловлено переменами на рынке корпоративных захватов. Активизация решения проблемы борьбы с рейдерством со стороны правительства заставила большинство рейдеров перейти к поиску так называемых «дыр» в законодательстве для поглощения предприятий по «серым» и «белым» схемам. Начался процесс размежевания участников этого рынка. Наиболее успешные операторы, сумевшие к тому времени сконцентрировать в своих руках часть интересных активов в виде земли и недвижимости, принимают решение добровольно выйти из этого бизнеса и сосредоточиться на девелопменте своих активов. Другие рейдеры смещаются в регионы или прекращают подобную деятельность по чисто экономическим мотивам. Оставшиеся рейдерские коллективы существенно сократились в численности персо-



нала, пересмотрели свой инструментарий и пошли по пути аутсорсинга, где под конкретный проект, на конкурсной основе подбирается бригада «исполнителей», с которой расстаются после завершения этого проекта. В новых условиях наибольшую эффективность продемонстрировала технология, являющаяся «классикой жанра», – уголовное преследование несговорчивых собственников или менеджмента компании-цели.

Использование довольно простой схемы смены собственника с помощью незаконной регистрации в органе, ведущем реестр юридических лиц, постепенно распространилось из центра в регионы и требовало неотложного изменения в законодательстве. На основании требований, предъявляемых к регистрации изменений в учредительные документы юридического лица в инспекции Федеральной налоговой службы (ИФНС), происходит, по сути, захват общества. Документы направляются в ИФНС по почте и соответствуют всем формальным требованиям закона. Далее «добросовестный приобретатель» совершает ряд сделок с имуществом предприятия (перепродажа, долгосрочная аренда). Затем он меняет юридический адрес общества посредством перевода его в другой регион, где общество ликвидируется. Срок реализации такой схемы 2–3 месяца. Законный собственник зачастую узнает о случившемся лишь при подаче очередного отчета в налоговую инспекцию [5].

Статистика враждебных поглощений в России превышает Европейский уровень. По сведениям Торгово-промышленной палаты России, с 2000–2004 гг. в стране было зафиксировано примерно пять тысяч рейдерских захватов. По данным Госдумы РФ, в 2002 г. в России было зарегистрировано 1870 поглощений, 75% из которых являлись враждебными. За период 2005–2007 гг. наблюдается рост количества рейдерских атак. Например, их было зарегистрировано в 2005 г. – 346, в 2006 – 367, в 2007 – 512. В частности, в 2007 г. по корпоративным спорам в суд поступило на 657 заявлений больше, чем в 2005 г. По оценкам независимых экспертов в 2005 г. в России возникло более ста корпоративных конфликтов, которые имели публичный характер и широкое освещение в средствах массовой информации. Общее же количество корпоративных конфликтов и судебных споров по ним исчисляется тысячами [6; 7]. Согласно данным независимых экспертов в 2006 г. количество рейдерских атак превысило 2500 по 10 ведущим отраслям России. В 2007 г. самыми конфликт-

ными отраслями стали пищевой сектор и сельское хозяйство. На втором месте – машиностроение, на третьем – ТЭК и услуги. При этом ТЭК продолжает лидировать по объему вовлеченных в конфликты активов, стоимость которых уже превысила 2 млрд дол.

Очередной, пятый, этап в развитии рейдерства обусловлен увеличением масштабов финансово-экономического кризиса, в условиях которого меняются мишени и способы захвата предприятий. В 2008 г. было зафиксировано 353 случая рейдерского захвата предприятий. Рассматриваются разные причины сокращения количества захватов по сравнению с 2007 г. Например, силовые ведомства предполагают, что у рейдеров в условиях кризиса нет свободных средств, которые необходимы для осуществления недружественных поглощений. Эксперты юридических компаний считают, что снижение обусловлено использованием рейдерами более легальных способов захвата; повышением правовой грамотности российских бизнесменов; осознанием, что необходимо проводить антирейдерские мероприятия; демонстрацией властными структурами того, что государство больше не намерено мириться с рейдерством; снижением доходности рейдерских операций. Тем не менее, в то время как меняется законодательство и бизнес становится более бдительным, рейдеры тоже повышают свое мастерство, так что официальная статистика не может отразить всей полноты картины.

Директор департамента экономической безопасности и противодействия коррупции ТПП РФ Н. Гетман отметил, что сейчас рейдеры будут использовать новые технологии для осуществления недружественных захватов, а именно особое распространение получит информационное рейдерство. Это значит, что поглощению будет предшествовать нагнетание негативного информационного фона, чему сегодня способствуют задержка зарплат, долги в местные бюджеты, повсеместные неплательщи и аресты имущества судебными приставами. Все это повлечет значительное снижение инвестиционной привлекательности предприятий и вызовет сложности с ликвидностью активов. Данная тактика захвата уже проявилась в банковской сфере и коснулась уральских банков «Северной казны», Свердловского губернского, УБРиР и Банк 24.ру и крупнейшего в Хабаровском крае Далькомбанка, тюменских структур – Запискомбанка и Ханты-Мансийского банка, саратовского лидера «Экспресс-Волга», Новосибирского муниципального банка. Подобные случаи были отме-

чены в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Краснодаре, на Алтае и Сахалине [8; 9].

Согласно авторам доклада «Предложения по повышению эффективности борьбы с рейдерством», подготовленного общественной организацией «Национальный антикоррупционный комитет» вместе с группой компаний «Феникс», ключевую роль в рейдерских захватах играют коррумпированные представители государственных органов, так как цена захвата не превышает 40–45 % стоимости коррупционных услуг [10; 11]. В своем докладе они выявляют основные составляющие рейдерства, к которым относят, во-первых, коррупцию и, во-вторых, неуважение к правам собственности. Согласно докладу, несмотря на то, что в Уголовном кодексе России можно найти более 20 статей, под действие которых теоретически могут попасть как рейдеры, так и действующие в их интересах госорганы, их комплексное применение невозможно, а по отдельности, они не могут быть квалифицированы как полноценное рейдерство и выглядит как коммерческое поглощение.

Руководитель Следственного комитета при прокуратуре РФ (СКП) А. Бастрыкин указал, что за два года с сентября 2007 г. по рейдерским захватам повышенной сложности в производстве следователей комитета было 79 уголовных дел, 12 из которых находятся в суде, 59 – в производстве, из них 29 дел – в Главном следственном управлении. Современные рейдеры обладают штатом высококвалифицированных юристов, сопровождающих захват, и почти во всех случаях помощь оказывают чиновники органов госвласти и местного самоуправления. По многим уголовным делам следователи выявили целый спектр нарушений закона, а именно неправомерные судебные решения, противоправные действия со стороны правоохранительных органов способствовали изъятию носителей информации с реестрами акционеров, в которые потом вносились изменения, возбуждались заказные уголовные дела. Участие представителей выборных органов в рейдерских захватах заключалось в том, что они инициировали депутатские запросы, искажали освещение событий в СМИ. По данным СКП, в 2009 г. к уголовной ответственности привлечены 842 лица с правовым иммунитетом. В том числе более 500 депутатов и глав органов местного самоуправления, 15 членов законодательных собраний субъектов Федерации, 19 судей, 33 прокурора и 86 адвокатов. За десять месяцев 2009 г. рассмотрено более 12 тыс. уголовных дел кор-

рупционной направленности, потенциальный ущерб по которым оценивается в 900 млрд руб. [12; 13].

Наиболее распространенными методами передела собственности является выдавливание с рынка местных игроков более крупными и сильными, как правило, федеральными структурами. Решение проблемы захвата доли на рынке облегчается, если у фирмы-объекта имеется кредиторская задолженность, за которую она поручилась существенными долями в бизнесе или заложила предприятие целиком. В период нехватки ликвидности требование погасить долги предъявляют банки и коммерческие структуры. Другим методом захвата выступает «заказное» проведение проверок на предприятиях. Следствием выявленных нарушений может стать незаконное изъятие имущества, товара или их арест. В результате деятельность компании парализуется.

Директор департамента экономической безопасности и противодействия коррупции Торгово-промышленной палаты РФ Н. Гетман обращает внимание, что в кризис наблюдается рост крупного мошенничества, рейдерства и противоправного передела собственности в результате использования в схемах фирм-однодневок. В стране официально зарегистрированы более четырех миллионов фирм, а реальную хозяйственную деятельность ведут от силы полтора миллиона. Деятельность однодневок на торговом поприще также широко используется для обналичивания средств, выведения их из-под налогообложения, вывоза капитала в оффшоры, переводов в зарубежные банки. Согласно информации РБК daily в Департаменте экономической безопасности (ДЭБ) России, с начала 2009 г. сотрудники органов внутренних дел выявили более 54,8 тыс. финансовых мошенничеств. Действительный рост, по данным ДЭБ, зарегистрирован в сфере получения незаконных кредитов. За первое полугодие 2009 г. зарегистрировано 322 случая кредитных мошенничеств, их рост составил 8,7 % [14; 15; 16].

В свете кризиса платежеспособности в сочетании с несовершенством законодательства о несостоятельности (банкротстве) корпоративные захваты уже становятся привычным явлением в рамках процедуры банкротства. Арбитражный суд может начать производство по делу о банкротстве, если в течение трех месяцев не погашен долг в размере 100 тыс. руб. В рамках дел о банкротстве особенно часто встречаются попытки захвата таких активов, как ритейлерские сети. Кредито-

ры-рейдеры действуют достаточно агрессивно. Они тормозят включение добросовестных кредиторов в реестр требований кредиторов, скупают права требований пассивных кредиторов, чтобы полностью захватить власть над управляющей компанией и поглотить дочерние предприятия. Значительно возросла дебиторская задолженность в торговле, особенно сетевых супермаркетов. Деньги, отправленные поставщикам товаров, не достигали адресатов, испаряясь на полдороге вместе с фирмами-посредниками. Использование той же схемы привело к росту дебиторской задолженности у компаний-производителей. Контрагенты с помощью однодневок выводили активы из действующих предприятий-дебиторов.

На российском рынке все отчетливее стало проявляться так называемое банковское рейдерство. Схема предусматривает получение клиентом кредита под ликвидный залог, а затем банк разными способами организует заемщику искусственную просрочку и в итоге банкротит предприятие. После чего распродает активы клиента. При этом банкам в условиях роста просроченной задолженности предприятий не стоит даже прилагать особых усилий, чтобы довести ту или иную компанию до банкротства. Поэтому многие компании боятся брать кредиты в средних и мелких банках с не очень хорошей репутацией, так как есть высокая вероятность, что те займут агрессивную позицию вследствие повышенного интереса к заложенному активу [17; 18].

Несмотря на то, что сложности с возвратом кредитов испытывали все сферы экономики, такие отрасли, как добывающая промышленность, смогли продержаться за счет накопленных резервов и поддержки государства. Основной объем просроченной задолженности по кредитам юридическим лицам в первом полугодии 2009 г. был у девелоперов, ритейлеров, тяжелого машиностроения, а также некоторых инфраструктурных и транспортных компаний. По итогам первого полугодия 2009 г. суммарный объем выданных российскими банками кредитов составил 20 трлн рублей. По некоторым оценкам, примерно 80–90 % этих кредитов выдано с залогами. Начальник отдела анализа рынка акций инвестбанка «КИТ Финанс» М. Кальварская обращает внимание на то, что банки в этом году принимали залоговые с дисконтом 40 %. Получается, что на 1 июля 2009 г. рыночная стоимость залогового имущества по кредитам у банков составила примерно 28 трлн руб. Аналитик ЗАО «ИК «Энергокапитал» А. Игнатюк оценивает долю

текущей просрочки в активах банков в 10 %, и примерно 40–50 % от этого объема, скорее всего, будет истребовано в качестве залога по кредиту. Для аккумуляции залогов по просроченным кредитам банки создают «родственные» структуры, например, Сбербанку принадлежит ООО «Сбербанк Капитал», ВТБ создано ЗАО «ВТБ Долговой центр», МДМ-банк имеет «МДМ Секьюрити», «МДМ Финанс», «МДМ Актив» и «МДМ Капитал» [19].

Разделились мнения экспертов о заинтересованности приобретения банками неспециализированных активов в собственность, одни утверждают, что с точки зрения классического банковского бизнеса получение залогов по кредитам крайне невыгодно. Если банк получил актив за долги, то маловероятно, что он сможет в текущих условиях быстро продать компанию, а значит, в его активах будет по-прежнему висеть безнадежный кредит, следовательно, не снижаются потребности в рефинансировании и риски ликвидности банка. Однако оппоненты придерживаются позиции, что некоторым банкам выгодно приобретать через залоговые схемы предприятия и участвовать в их управлении и финансовом оздоровлении с целью получения в долгосрочной перспективе надежного заемщика, целиком и полностью подчиненного воле головного банка. К этой категории следует относить банки, аффилированные с крупными холдингами и корпорациями.

Согласно данным ЦБ РФ, объем приобретенных ценных бумаг с долевым участием в компаниях вырос по банкам Северо-Запада в первом полугодии 2009 г. на 20 % – до 26,448 млрд руб. Так, Сбербанк России в 2009 г. за долги получил в свое полное распоряжение контрольные пакеты акций нескольких торговых сетей, в числе которых московский ритейлер «Мосмарт», сибирский «Алпи» и калининградский «Вестер». Кроме ритейлеров собственностью Сбербанка РФ стали крупнейший российский холдинг по производству электролампового оборудования «В.А.В.С.», подразделение «ДОН-Строя» по строительству коммерческой недвижимости «ДС Девелопмент» и Дулисминское нефтегазовое месторождение, ранее принадлежавшее компании Urals Energy. ВТБ в августе 2009 г. также в счет погашения кредитных обязательств перешел контрольный пакет ЗАО «ДОН-Строй инвест», реализующего жилые проекты «ДОН-Строя», а также объекты «Системы-Галс», в том числе «Детский мир» на Лубянке, спорткомплекс «Динамо» и множество другой собст-

венности. Банку «ВТБ Северо-Запад» по кредитам перешли такие объекты, как офисное здание в Калининграде, две производственные базы и аквапарк в Вологде, здания и земельные участки в Кирове. Схожая ситуация и у других банковских групп. Так, Альфа-Банк в счет обеспечения кредитов добился ареста денежных средств и имущества Migax Group. ВЭБ при санации «Глобэкса» получил в наследство «Новинский пассаж» в Москве, «Сибирский молл» в Новосибирске, коттеджный поселок «Золотые купола» в Подмоскowie [20; 29].

Нередки случаи, когда сами банки выступают мишенью рейдерского захвата. Для «отмывания» больших сумм безналичных денег и перевода их в наличные определяется «одно-разовый» банк, который захватывают, проводят через него деньги, а потом его «уничтожают». Об этой отработанной в деталях схеме, по словам С. Орлова, знают бандиты и банкиры, и правоохранители. Также существуют схемы вывода средств через банк, обреченный на отзыв лицензии, по фиктивным документам за рубеж, при этом важной особенностью является тот факт, что «отмывание» крупных денежных средств происходит под прикрытием чиновников. Для реализации схемы используют фирмы-однодневки, с которыми заключают фиктивные договоры, имеющие счет в «сжигаемом» банке, он же является последним в цепочке банков, через которые проводятся деньги. Одной из мишеней для реализации данной схемы был выбран КБ «Интелфинанс». Практика показала, что КБ «Интелфинанс» единственное финансовое учреждение, которое смогло выдержать серьезный налет и добиться законного расследования. Согласно оценке замглавы ЦБ РФ В. Мельникова объем незаконных банковских операций стал угрожающим и достиг 1 трлн руб. в год, что составляет 26 % от всех подозрительных операций в финансовой сфере [21].

По мнению заместителя председателя правительства Московской области П. Кацыва, российская норма признания предприятия банкротом уже устарела. Для организаций с внеоборотными активами более 50 млн руб. критическую отметку стоило бы поднять до 500 тыс руб., а срок погашения – до 5 месяцев. Это ограничило бы возможности дельцов и недобросовестных чиновников для формально неправомерного использования механизмов банкротства и передела собственности. Для сравнения в США долги фирмы должны составлять не меньше 1 млн долларов и на их погашение дается пять месяцев.

Основными признаками, что фирму готовят к процедуре банкротства, являются рост долгов по текущим выплатам и зарплате персоналу, искусственно наращивается кредиторская и дебиторская задолженность, необоснованно выводятся активы. В таких случаях комиссия рекомендует контролирующим и правоохранительным органам проведение дополнительных проверок. П. Кацыв указал, что если в 2008 г. судебная процедура наблюдения за предприятиями вводилась в отношении 5–6 организаций в месяц, то в 2009 г. – 30 и более. С начала 2009 г. ГУВД по Московской обл. по инициативе комиссии проверило 28 предприятий и организаций на предмет законности банкротства. В их число попали, например, ЗАО «Объединение «Гжель» Раменского района, ФГУП «Совхоз Загорский» Сергиево-Посадского района, ПК «Корпорация Электрогорскмебель» из Электрогорска, ЗАО «Фонд Нововолково» Рузского района. Арбитражным управляющим предложили сделать экспертизу и вынести заключение о наличии признаков преднамеренности или фиктивности банкротства [22]. В Екатеринбурге для инициирования банкротства мошенниками изготавливались поддельные простые векселя одного из крупных открытых акционерных обществ на сумму 79 млн руб.

Не лучшим образом складываются дела и в госкорпорациях. Так глава «Ростехнологий» С. Чемезов заявил по результатам проведенной корпорацией проверки своих 454 предприятий, что из них 62 определены проблемными и заведено 22 уголовных дела. Проблемными считаются те компании, которым либо предъявлен иск о банкротстве, либо у которых требования кредиторов не исполнены три месяца (для стратегических – шесть), а размер требований – более 100 000 руб. (для стратегических – 500 000 руб.). Проблемные активы имеются в 19 из 27 холдингов госкорпорации, у ОАО «РТ-машиностроение» – шесть, по четыре у ОАО «Сплав» и ОАО «РТ-металлургия». В самом плачевном состоянии – авиационный холдинг: из 10 компаний пять – проблемные.

При этом С. Чемезов указал, что неплатежеспособность фирм лишь в 9 % случаев объясняется кризисом. В свою очередь для 43 % – это результат рейдерских захватов, для 15 % – неэффективность менеджмента, а для 14 % – воровство и конфликт интересов. Кроме того, «Ростехнологии» заявляют о попытке незаконного вывода активов бывшими руководителями «Моторостроителя». По версии следствия, ущерб государству составил 351 млн руб. Так-

же возбуждено уголовное дело в отношении руководителей ЗАО ВМЗ «Красный Октябрь» (один из крупнейших российских производителей спецсталей), которых подозревают в мошенничестве [23; 24]. Как уверяют в «Ростехнологиях», госкорпорация намерена вернуть в госсобственность как захваченные предприятия, так и материальные ценности. Сделать это планируется за счет подачи гражданских исков.

За восемь месяцев 2009 г. органы внутренних дел России выявили 60 фактов рейдерства, но до суда дошла только половина возбужденных дел, сообщил на координационном совещании руководителей правоохранительных органов замминистра МВД России Е. Школов. По его словам, все чаще объектами рейдерских атак становится малый и средний бизнес, небольшие предприятия и акционерные общества. В Москве и Санкт-Петербурге целью рейдерских захватов в основном выступают дорогостоящие земли, на которых размещены офисы и производственные помещения компаний. Столичных рейдеров сегодня интересуют НИИ и объекты малого бизнеса с площадью до 300 кв. метров. Такие захваты приносят до 300 процентов прибыли [25].

Возросло число рейдерских посягательств в регионах. По данным П. Астахова, рейдеры приходят в города-миллионники за недвижимостью, в сельхозрайоны – за землей, в промышленные районы – за рентабельными предприятиями. В частности, они нацелились на захват более 200 российских оборонных предприятий. Среди них такие известные, как научно-производственное предприятие «Базальт», которое производит лучшие в мире гранатометы, речные порты и заводы оборонного назначения – «ЭнергоПУЛ» и «Рефлектор» в Саратове, а также завод, выпускающий компоненты для переносных ракет «Игла» в Санкт-Петербурге. По неофициальной статистике ежегодно в России происходят десятки тысяч недружественных поглощений [26].

Отрицательное влияние на развитие экономики от рейдерской деятельности значительно проявляется, во-первых, в переориентации стратегии предпринимателей на реализацию краткосрочных проектов. Во-вторых, увеличиваются инвестиции в обеспечение безопасности, а свободные денежные средства вместо вложения в производство направляются в краткосрочные финансовые инструменты. В-третьих, из-за того, что предприятия боятся оказаться в зависимости от внешних источников финансирования, коммерциализация новых идей и запуск производства инновационных продук-

тов осуществляются главным образом за счет собственных, а не заемных средств, что сужает возможности развития компании. В-четвертых, репрофилирование захваченных предприятий становится причиной разрыва налаженных хозяйственных связей и усиления социальной напряженности. В-пятых, страх перед потерей собственности породил практику вывода денег через дивиденды и замещение собственных средств компании заемными, что снижает привлекательность компании для захвата.

Деятельность государства в развитии антирейдерских процессов активно ведется в России и за рубежом, что нашло отражение в нормативных документах. Тринадцатая директива ЕС о регулировании поглощений вступила в силу 20 мая 2006 г., а 1 июля 2006 г. были приняты поправки к Федеральному закону «Об акционерных обществах», направленные в том числе на регулирование враждебных поглощений. Оба законодательных документа включают положения о «справедливой цене», «процедуре вытеснения и праве на продажу акций», касающиеся миноритарных акционеров, «правиле обязательного предложения о покупке» и др. [27, с. 72].

В 2008 г. в первом чтении принята поправка к статье 82 УПК РФ, которая регулирует изъятие и продажу вещественных доказательств по уголовным делам, а также в соответствии с законом об оценочной деятельности [28]. Согласно поправкам определять стоимость товара должен профессиональный оценщик, что лишает возможность правоохранительные органы арестовывать и реализовывать товар по заниженной цене без решения суда.

К изменениям в законодательстве за 2009 г., препятствующим развитию рейдерства относятся введение института коллективного иска; сбалансирование нормы об ответственности эмитента и регистратора; сделки, по которым собственники частично или полностью отчуждают свои доли в уставном капитале общества, подлежат нотариальному удостоверению. Таким образом, особенности интеграционных процессов в России обусловлены состоянием и развитием институциональной среды, формированием надежной защиты права собственности, снижением коррумпированности экономики, что неминуемо найдет отражение и в эволюции российского рейдерства.

---

1. Белых В.И., Севостьянова Е.В., Полковникова С.Г. Интеграционные процессы на отраслевых рынках в условиях конкуренции. – М.: ЗАО «Изд-во "Экономика"», 2010. – 290 с.

2. *Радыгин А.* Слияния и поглощения в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) // Вопросы экономики. – 2002. – № 12. – С. 101–120.
3. *Леонов Р.* Враждебные поглощения в РФ: опыт, технология проведения в отличие от международной практики // Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 24. – С. 35–39.
4. *Нобатова М.* Эволюция корпоративного рейдерства в России: от скупки акций в подворотне до заказных уголовных дел // Слияния и поглощения. – 2007. – № 11. – С. 64–70.
5. *Велетминский И.* Операция «Антирейдер». Проект закона против захвата предприятий базируется на опыте Москвы // Российская Бизнес-газета. – 2008. – 9 декабря. – № 682.
6. *Кравчук М.* Незванный хозяин // Российская газета – Восточная Сибирь. – 2008. – 28 августа. – № 4738.
7. *Селина М.* У рейдеров закончились деньги. Кризис сократил число корпоративных захватов // РБК daily. – 2009. – 20 мая.
8. *Кларисс М.* Защити себя сам // Российская Бизнес-газета. – 2009. – 7 июля. – № 709 (25).
9. *Тальская М.* Разоренная «Казна» // Эксперт. – 2008. – 8 декабря. – № 48 (637).
10. *Корня А., Ляув Б., Иваницкая Н.* и др. Главный рейдер – это чиновник // Ведомости. – 2008. – 5 сентября. – № 167 (2189).
11. *Зыков С.* 20 статей о рейдерстве. Жертвой захвата становится прежде всего нечистый бизнес // Российская газета. – 2008. – 12 сентября. – № 4750.
12. *Козлова Н.* Идут на шантаж // Российская газета. – 2009. – 7 октября. – № 5012 (188).
13. *Петров И.* Прокуроры поправят судей // РБК daily. – 2009. – 24 ноября.
14. *Ключевская Е.* Изящный захват // Российская газета – Экономика УРФО. – 2009. – 26 ноября. – № 5048.
15. *Махлин М.* Антирейдерский пакет // Российская Бизнес-газета. – 2009. – 31 марта. – № 695.
16. *Григорьева Е., Петров И.* Мошенники полюбили кредиты // РБК daily. – 2009. – 24 августа.
17. *Кнутова В.* Исключительная подсудность // Российская Бизнес-газета. – 2009. – 22 сентября. – № 720 (36).
18. *Самарина Н.* Громкие имена: из кредиторов в управленцы // Ведомости. – 2009. – 16 марта. – № 45 (2315).
19. *Ахмедова А.* Новый передел // Коммерсантъ. – 2009. – 13 октября. – № 190 (4245).
20. *Кричевский Н.* Грызня элит // Новая газета. – 2009. – 23 декабря. – № 143.
21. *Орлов С.* Банковская тайна по Уголовному кодексу. Вывести капитал из страны можно по известной криминальной схеме // Российская газета. – 2009. – 28 мая. – № 4919 (95).
22. *Рубин П.* Порог банкротства // Российская газета. – 2009. – 15 мая. – № 4911 (87).
23. *Письменная Е., Казьмин Д.* Рыночник Сергей Чemezov // Ведомости. – 2009. – 25 декабря. – № 245 (2515).
24. *Шабашов Д., Петров И., Сергиенко Е.* Чemezov указал на рейдеров // РБК daily. – 2009. – 11 декабря.
25. *Воробьева И.* Рейдеры ушли в глубинку // РБК daily. – 2009. – 6 октября.
26. *Полищук К.* Рейдеры нацелились на средний бизнес // Российская газета – 2008. – 15 апреля. – № 4638.
27. *Демидова Е.* Враждебные поглощения и защита от них в условиях корпоративного рынка // Вопросы экономики. – 2007. – № 4. – С. 70–84.
28. *Голицына А.* Дума против рейдеров // Ведомости. – 2009. – 29 января. – № 15 (2285).
29. *Залоговые истории* // Коммерсантъ. Приложение (Санкт-Петербург). – 2009. – 10 сентября. – № 167 (4222).

## ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ НА АДАПТАЦИЮ ФИРМЫ COMPANY ADAPTATION INSTITUTIONALLY INFLUENCED

Ю.А. Фомина  
U.A. Fomina

*Омский государственный университет путей сообщения*

Э.В. Фомин  
E.V. Fomin

*Потребительское общество «Система электронных сделок»*

В современных условиях для фирмы важно быстро адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Способность к адаптации фирмы во многом зависит от организационно-правовой формы. В статье разработана карта организаций по их возможностям к адаптации и самоорганизации. В основе данного исследования лежат теория кибернетики и теория синергетики, институциональный подход.

The article attempts to develop the companies chart along their adjusting and self-organizing abilities, based on the researches in cybernetics and synergetics, and institutional approach. Currently company ability to adapt rapidly to external and internal changes seems to be of prime importance, these abilities being largely dependent on institutional form.

*Ключевые слова:* организационно-правовая форма, адаптация, фирма, институционализм, синергетика и кибернетика, самоорганизующаяся система.

*Key words:* institutional form, adaptation, firm, institutionalism, synergetics and cybernetics, self-organizing system.

На рынке действует множество фирм, организаций. В условиях конкурентной борьбы для фирмы важно быстро адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Способность к адаптации и самоорганизации зависит от многих факторов. Ниже мы остановимся на зависимости адаптации фирмы от организационно-правовой формы.

Объектом исследования является фирма, организация. Предметом – способность фирмы, организации к адаптации и самоорганизации.

**Цель исследования** – разработать классификацию и построить карту организаций с точки зрения их возможностей по адаптации и самоорганизации.

Аксиоматика данного исследования – системный подход, в том числе теория кибернетики и теория синергетики, институциональный подход, в том числе эволюционный институционализм и неоинституционализм. Методы исследования – анализ, сравнение, синтез.

В определении институтов мы придерживаемся мнения, что институты – это правила систем взаимодействия между людьми. В целом это определение соответствует неоинституциональным представлениям об институтах, например, определению Дугласа Норта инсти-

тутов как «правил игры» в обществе, или созданных человеком ограничительных рамок, которые организуют взаимоотношения между людьми [1, с. 17].

Выбор организационно-правовой формы во многом определяет тот формальный институт (набор правил), которого придерживается фирма в своей деятельности. Организационно-правовая форма влияет и на организационную структуру фирмы, и на её прямые и обратные связи, и на распределение прав по изменению (адаптации) правил фирмы между работниками, участниками, учредителями. Что и определяет возможности фирмы по адаптации.

Чтобы определить насколько может быть адаптивна фирма, мы можем провести соответствия между организационно-правовой формой (ее структурой, прямыми и обратными связями, правами участников) и определенными моделями в системном подходе. Каждая модель системы управления обладает определенными способностями по адаптации.

Кроме формальных, у каждой фирмы есть неформальные правила, которые также могут существенно влиять на способность фирмы к адаптации. Но этот вопрос выходит за рамки данного исследования.

Прежде чем перейти к исследованию организационно-правовых форм и их влияния на

адаптацию фирмы, остановимся на основных трех моделях, рассматриваемых в системном подходе: система управления с одноуровневой обратной связью, адаптивная система управления и самоорганизующаяся система, – и их возможностях по адаптации.

#### Модели системного подхода.

Итак, мы обращаемся к системному подходу, а именно к двум его направлениям: кибернетике и синергетике. Эти направления рассматривают различные структурно-функциональные модели систем и их возможности по адаптации и самоорганизации.

Кибернетика – это наука об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации в сложных управляющих системах.

Синергетика, по определению Н.Ю. Климонтовича, – теория, исследующая процессы

самоорганизации, устойчивости, распада и возрождения разнообразных структур живой и неживой материи [2, с. 25].

*Система управления с одноуровневой обратной связью.*

Самой простой моделью управления является кибернетическая модель. Модель системы в кибернетике включает входы, выходы, элементы и связи, но главное – орган управления и обратную связь. В кибернетике считается, что система защищается от внешних и внутренних колебаний и строит сама себя посредством управления и обратной связи.

В кибернетической системе институты (правила) определяются органом управления, изменение институтов также зависит от органа управления. Блок-схема системы с обратной связью представлена на рис. 1.

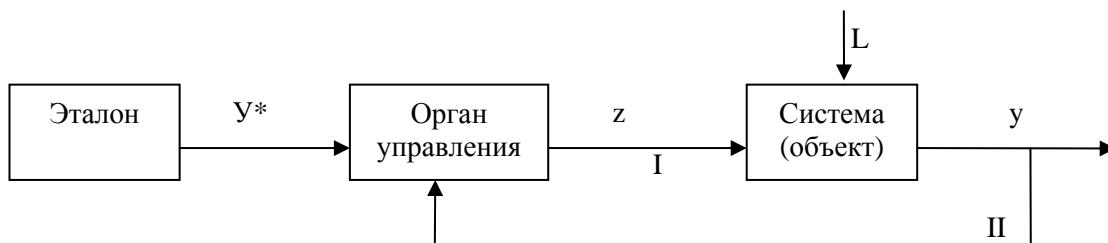


Рис. 1. Система управления с одноуровневой обратной связью [3, с. 100]

Здесь  $y$ ,  $y^*$ ,  $z$  – информация, описывающая функционирование соответствующих элементов системы,  $L$  – неконтролируемое возмущающее воздействие. Состояние  $y$  системы сравнивается с состоянием  $y^*$  эталонной системы. В результате система испытывает воздействие  $z = z(y, y^*)$ .

Связь органа управления с системой (объектом управления) называется прямой (цепь I), а связь объекта управления с органом управления – обратной (цепь II). Если под действием обратной связи первоначальное отклонение состояния  $y$  (выходной, управляемой координаты), вызванное возмущающими воздействиями, уменьшается, то говорят, что имеет место отрицательная обратная связь, в противном случае говорят о положительной обратной связи [3, с. 100].

Представленная выше система имеет одноуровневую отрицательную обратную связь – текущую (оперативную) обратную связь. Такая система может корректировать только отклонения системы от правил, изменять правила система не может. Поэтому она является слабо адаптивной. Такая система может быть эффективна при слабых внешних воздействиях.

#### Адаптивная система управления.

Адаптивная кибернетическая модель имеет более сложную структуру: включает не только текущую, но и стратегическую обратную связь.

*Оперативная обратная связь* является непрерывной, текущей за счёт того, что она воплощается непосредственно в конструкции. В блоке оперативной обратной связи имеется текущая модель идеального выхода из объекта. Функция оперативной (отрицательной) обратной связи – найти отклонение реального выхода от идеального и показать это отклонение органу управления. Орган управления оказывает влияние на объект управления на основе оперативной обратной связи.

Стратегическая обратная связь необходима для построения и развития текущей модели. То есть стратегическая обратная связь может изменить текущие правила системы (институты фирмы).

Структура адаптивной кибернетической модели показана на рис. 2. Представленная структурно-функциональная схема разработана автором на основе блок-схемы адаптивной системы, предложенной Б.Я. Советовым и С.А. Яковлевым [4, с. 318].



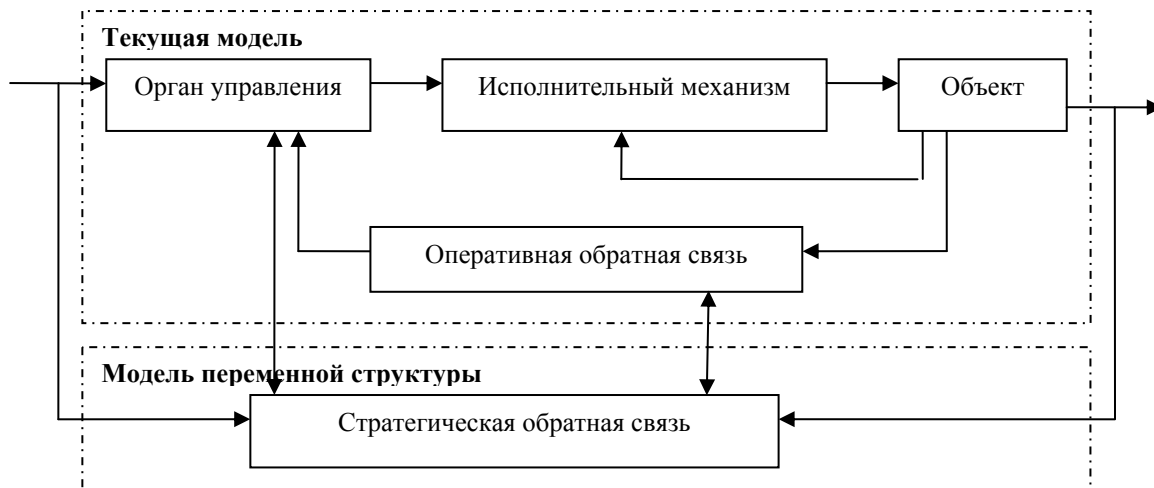


Рис. 2. Адаптивная система управления

Адаптивная система управления обладает большими способностями адаптации к внешним и внутренним колебаниям, так как ее правила разделены на текущие и стратегические. Для адаптации системы стратегическая обратная связь может изменять текущие правила. Но в кибернетической системе стратегическая обратная связь не включает элементы (исполнительные механизмы), т. е. сам процесс адаптации носит вертикальный характер (правила

изменяет орган управления). Изменить свои стратегические правила система также не может. Поэтому говорят не об адаптации, но о самоорганизации таких систем.

*Самоорганизующаяся система.*

Еще более сложной является структура самоорганизующейся системы, рассматриваемой в синергетике. На рис. 3 изображена структура самоорганизующейся системы [5, с. 88].

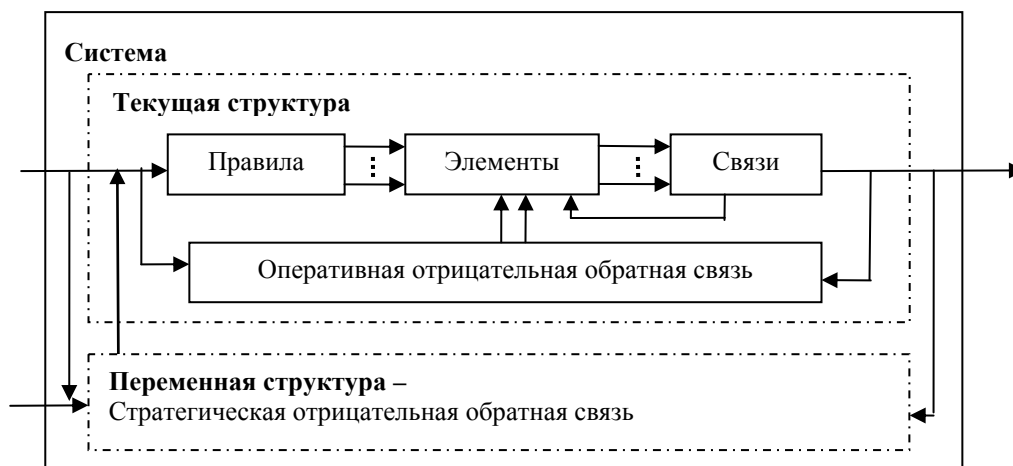


Рис. 3. Структура самоорганизующейся системы

Основные отличия самоорганизующейся системы от кибернетической.

Во-первых, в кибернетической системе орган управления действует по правилам, «заданным свыше», по правилам разработчика, «создателя» системы, т. е. орган управления ориентируется на определенный эталон. В экономике этот «эталон» вместе с органами управления и составляют институциональную струк-

туру системы, а экономические агенты напрямую ей подчиняются.

В самоорганизующейся системе правила вырабатываются элементами системы, а орган управления выполняет функции обратной связи и действует по общим правилам. То есть сами элементы (экономические агенты) участвуют в управлении системой. Институты формируются экономическими агентами.

Во-вторых, в кибернетической системе обратная связь организуется органом управления, а функция элементов сводится к передаче информации о своей деятельности.

В самоорганизующейся системе элементы сами формируют структуру обратной связи, принимают в ней непосредственное участие. Такая обратная связь эффективнее, так как элементы заинтересованы в ней – они через обратную связь сами могут поменять правила. То есть определенные институты вырабатываются в результате взаимодействия экономических агентов в обратной связи.

В-третьих, в кибернетической системе элементы являются пассивными исполнителями, «исполнительными механизмами», в самоорганизующейся системе элементы активны, они взаимодействуют как в основном процессе (например, производства, экономического обмена), так и процессах адаптации, самоорганизации.

Самоорганизация позволяет системе не только быстро адаптироваться путем обратных связей, в том числе изменять текущие правила, но и выживать даже в крайне неустойчивых ситуациях, когда нарастает действие потока положительной обратной связи (неучтенных ранее отклонений). В этом случае элементы системы могут сформировать новые стратегические правила и кардинально изменить всю систему.

Таким образом, можно сделать вывод, что

- система управления с одноуровневой обратной связью является слабо адаптивной;
- система управления с двухуровневой обратной связью – адаптивной;
- самоорганизующаяся система – высоко адаптивной.

#### **Классификация организационно-правовых форм предприятий по их возможностям к адаптации.**

Рассмотрим существующие организационно-правовые формы предприятий и их формальные институты через призму изложенных выше моделей систем. Рассмотрим как коммерческие, так и некоммерческие организации.

*Системы управления с одноуровневой обратной связью.*

*Государственные и муниципальные унитарные предприятия.*

Унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество.

Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или му-

ниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления [6, ст. 113].

Очевидно, что унитарные предприятия соответствуют кибернетическому типу управления.

Здесь можно выделить орган управления – государственный орган или орган местного самоуправления, объект управления (то, на что направлено управляющее воздействие) – само унитарное предприятие.

Обратная связь – это поток информации, который поступает от унитарного предприятия к органу управления. Собственно от налаженности обратной связи будет зависеть способность унитарного предприятия адаптироваться к изменениям. Особенностью здесь является то, что обратная связь унитарного предприятия с органом управления находится вне самого унитарного предприятия. Здесь сложно говорить даже о возможности формирования двухуровневой обратной связи (текущей и стратегической). Следовательно, такие предприятия относятся к *кибернетическим системам управления с одноуровневой обратной связью и являются слабо адаптивными.*

*Учреждение.*

Учреждение – некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично [6, ст. 120].

Имущество учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления.

Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете [6, ст. 298].

Учреждение соответствует кибернетическому типу управления.

Собственник является органом управления. Учреждение – объектом управления. Также как и у государственных и муниципальных унитарных предприятий обратная связь с органом управления находится вне самого учреждения. Поэтому это одноуровневая отрицательная обратная связь. Следовательно, *учреждения относятся к кибернетическим системам управления с одноуровневой обратной связью, что делает учреждения слабо адаптивными.*

*Фонды и автономные некоммерческие организации.*

*Фондом* признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная

гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели. Имущество, переданное фонду его учредителями (учредителем), является собственностью фонда.

*Попечительский совет* фонда осуществляет надзор за деятельностью фонда. Порядок формирования и деятельности попечительского совета фонда определяется уставом фонда, утвержденным его учредителями [6, ст. 118].

*Автономной некоммерческой организацией* признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных услуг. Имущество, переданное автономной некоммерческой организации ее учредителями (учредителем), является собственностью автономной некоммерческой организации.

*Надзор за деятельностью* автономной некоммерческой организации осуществляют ее учредители в порядке, предусмотренном ее учредительными документами [7, ст. 10].

С одной стороны, учредители фондов, автономных некоммерческих организаций не имеют права на то имущество, которое они передали организации, следовательно, они отделены от самой организации, находятся вне организации.

С другой стороны, учредители задают цель деятельности организации, утверждают её устав, контролируют деятельность организации. Следовательно, учредители представляют орган управления относительно самой организации.

Следовательно, обратная связь с органом управления находится вне фонда, вне автономной некоммерческой организации. Поэтому фонды и автономные некоммерческие организации относятся к *кибернетическим системам управления с одноуровневой обратной связью, т. е. к слабо адаптивным системам.*

*Общественные и религиозные организации* (некоммерческие организации).

*Общественными и религиозными организациями* (объединениями) признаются добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники (члены) общественных и религиозных организаций не сохраняют

прав на переданное ими этим организациям в собственность имущество, в том числе на членские взносы [6, ст. 117].

Общественные и религиозные организации являются *кибернетическими системами*. На первый взгляд здесь заложен механизм самоорганизации, так как это добровольное объединение граждан. На практике, общественные и религиозные организации являются очень жесткими вертикальными системами управления, где их члены не могут изменять правила, например, политические партии.

Дело в том, что правила таких организаций формируются их идеологами/учредителями (конструктором), которые определяют цель, эталон деятельности. Органом управления являются руководящие органы, которые формируются учредителями, а члены представляют не что иное как объект управления, объект воздействия. Фактически члены общественных и религиозных организаций на свои членские взносы получают от организации определенные услуги. Но члены общественных и религиозных организаций не могут изменять правила этих организаций.

Обратная связь является внутренней по отношению к органам управления, идет от членов организации к органам управления.

Общественные и религиозные организации имеют одноуровневую обратную связь (хотя возможна и двухуровневая обратная связь, что повышает адаптивность организации, но это во многом зависит от личности лидера организации).

Перечисленные выше организационно-правовые формы диктуют институциональную структуру фирмы, соответствующую кибернетическим системам управления с одноуровневой обратной связью, что приводит к слабой адаптации этих организаций.

Обратная связь с органом управления является внешней относительно таких организаций, как учреждения, унитарные предприятия, фонды, автономные некоммерческие организации. Именно этот аспект влияет на то, что все перечисленные выше организации относятся к *кибернетическим системам управления с одноуровневой обратной связью.*

Общественные и религиозные организации имеют внутреннюю обратную связь, которая является одноуровневой либо двухуровневой в зависимости от идеолога, лидера организации. Общественные и религиозные организации хотя и являются кибернетическими системами, но лучше адаптируются, чем организации с внешней обратной связью.

Кибернетические организации вполне нормально функционируют в статичной среде. Но так как экономика сегодня является быстро изменяющейся системой, то для эффективного функционирования таких организаций, особенно унитарных предприятий (являющихся коммерческими организациями), нужно создавать специальные условия, ограждающие их от внешних и внутренних воздействий.

*Системы управления с двухуровневой обратной связью (адаптивные системы).*

*Общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью* (коммерческие организации).

*Общество с ограниченной ответственностью* – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов [6, ст. 87].

ООО в большей степени соответствует адаптивной кибернетической системе управления.

Орган управления – это исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью, например, исполнительный директор.

Исполнительный механизм – это наемные работники предприятия, они вступают во взаимодействие, на выходе – товар или услуга.

ООО может иметь двухуровневую отрицательную обратную связь. Текущая обратная связь – это связь между производством и исполнительными органами. Стратегическая обратная связь (отвечающая за адаптацию) может осуществляться общим собранием участников общества.

На практике в ООО орган управления и общее собрание могут совпадать из-за небольшого числа участников, тогда текущая и стратегическая обратная связь сливаются. Тем не менее ООО является адаптивной системой.

О самоорганизации здесь сложно говорить, так как элементы-работники не имеют права принимать решение об изменении правил-институтов. Работники могут только внести информацию к рассмотрению.

Так как основное различие общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью в размерах ответственности собственников по обязатель-

ствам, то в целом их возможности по адаптации совпадают.

*Открытое акционерное общество и закрытое акционерное общество* (коммерческие организации).

Акционерным обществом признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций [6, ст. 96].

Акционерное общество соответствует адаптивной кибернетической системе управления. Акционерное общество имеет более сложную структуру управления, чем общество с ограниченной ответственностью.

В текущей структуре орган управления – это правление и/или генеральный директор, элементами являются наемные работники общества, которые взаимодействуют и производят товар/услугу.

В переменной структуре – общее собрание акционеров, совет директоров, они имеют право изменять текущие правила общества.

Следовательно, *способность к адаптации будет зависеть от деятельности совета директоров и общего собрания.*

На практике акционеры часто заинтересованы в получении стабильных дивидендов и в росте цен на акции, но не в управлении. Поэтому акционеры могут передавать определенные права по изменению правил работникам (топ-менеджерам). Уровень адаптации при этом может повыситься, так как здесь за изменение правил частично будут отвечать сами элементы (работники). Но это еще не самоорганизующаяся система.

*Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица* (осуществляющий наем рабочей силы).

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя [6, ст. 23].

Здесь мы рассматриваем предпринимателя, нанимающего работников. В этом случае он образует кибернетическую адаптивную систему управления.

Индивидуальный предприниматель не является фирмой, но в данную классификацию его целесообразно включить, так как в экономике он выполняет те же функции, что и фирма.

В системе отношений «предприниматель – работники» органом управления является

предприниматель, элементами – работники, обратная связь также осуществляется самим предпринимателем. Мы можем говорить о наличии двухуровневой обратной связи и, следовательно, об адаптивной системе, так как предприниматель может изменять правила своей деятельности, адаптируясь к изменениям. В отношении предприниматель – работники выстраивается очень жесткая вертикальная система прямых связей, ни о какой самоорганизации работников, участии работников в изменении правил речи не идет.

Тем не менее предприниматель всегда быстро реагирует на изменения, так как держит в своих руках и прямые, и обратные связи.

*Полное товарищество и товарищество на вере* (коммерческие организации).

Полным признается товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом [6, ст. 69].

Товарищество, которое нанимает работников, можно отнести к кибернетической адаптивной системе управления. Органом управления являются товарищи, элементами – работники. Работники не участвуют в обратной связи, не изменяют правила, поэтому товарищество является кибернетической системой. Участники товарищества (товарищи) могут изменять правила, т. е. возможна двухуровневая обратная связь, что делает систему адаптивной. Возможности по адаптации полного товарищества и товарищества на вере в целом совпадают.

Общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерные общества, товарищества имеют внутренние обратные связи (относительно своих органов управления). Текущая обратная связь осуществляется исполнительными органами, которые подчиняются собственникам предприятия. Собственники непосредственно участвуют в стратегической обратной связи, изменяют правила, адаптируют организацию к изменениям. Работники не участвуют в стратегической обратной связи.

Акционерное общество имеет более адаптивную структуру, чем общество с ограниченной ответственностью, так как обязательно имеет два уровня обратных связей.

Отдельно стоит индивидуальный предприниматель, нанимающий рабочую силу, – он все обратные связи осуществляет через себя,

но его работники, как правило, не участвуют в изменении правил.

В целом общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерные общества, индивидуальные предприниматели, товарищества можно отнести к адаптивным кибернетическим системам управления.

*Самоорганизующиеся системы.*

*Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица* (не нанимающий рабочую силу).

Здесь мы рассматриваем только предпринимателя, не нанимающего работников, иначе он, как уже говорилось выше, образует адаптивную кибернетическую систему.

Индивидуальный предприниматель – «одиночка» – сам определяет правила своей деятельности, сам себе есть текущая и стратегическая обратная связь, сам изменяет правила своей деятельности. Следовательно, такой предприниматель является самоорганизующейся системой, высоко адаптивной к изменяющимся условиям.

Индивидуальный предприниматель ограничен в ресурсах, например, по сравнению с возможностями акционерного общества, что снижает его возможности к адаптации. С другой стороны, так как предприниматель сам изменяет правила, по которым он работает, то это существенно повышает скорость его адаптации.

*Полное товарищество и товарищество на вере* (не нанимающие рабочую силу).

Если же товарищество не имеет работников и представляет собой объединение предпринимателей, то его можно отнести к самоорганизующейся системе. В этом случае элементами являются участники товарищества (полные товарищи), они же образуют и текущую, и стратегическую обратную связь. Таким образом, элементы-товарищи могут изменять правила фирмы, что делает ее высоко адаптивной.

Но так как полные товарищи несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества, то между товарищами должна быть очень высокая степень доверия. Это порождает узкий круг участников и, следовательно, ограничивает товарищество в ресурсах и ограничивает возможности по адаптации.

*Рабочее акционерное общество.*

Мы можем говорить о рабочей акционерной собственности, когда акции фирмы принадлежат только работникам предприятия.

Структура управления рабочего акционерного общества та же, что и обычного акцио-

нерного общества. Но в рабочем акционерном обществе работники (элементы системы) могут участвовать в стратегической обратной связи, изменять текущие правила посредством участия в общем собрании акционеров, в совете директоров.

Между рабочей акционерной собственностью и обычным акционерным обществом может быть множество промежуточных состояний, когда акциями владеет только часть работников. Такое общество может быть ближе к кибернетической системе или к самоорганизующейся системе.

На практике работники, как правило, владеют слишком малым количеством акций и не могут участвовать в изменении правил, не обладают для этого достаточной компетенцией, заинтересованы только в дивидендах. А крупные владельцы акций используют акции лишь как дополнительный инструмент влияния на работников.

*Производственный кооператив и потребительский кооператив.*

Производственный кооператив (коммерческая организация).

Потребительский кооператив (некоммерческая организация).

*Производственным кооперативом (артелью)* признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов [6, ст. 107].

*Потребительским кооперативом* признается добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов [6, ст. 116].

И производственный кооператив, и потребительский кооператив можно отнести к самоорганизующимся системам.

Члены (участники) кооператива (в отличие от акционерного общества) принимают непосредственное участие в его деятельности (паевой фонд формируется не только из денег, но и из работ пайщиков), т. е. являются его элементами. Кооперация подразумевает и личное трудовое участие членов кооператива.

Наемные работники кооператива также являются элементами кооператива. Не всегда работники являются членами кооператива, что снижает возможности самоорганизации. Но

основной результат кооператива складывается не из деятельности наемных работников, а из деятельности пайщиков.

Текущая обратная связь осуществляется правлением кооператива и (или) его председателем. В производственном кооперативе правление обязательно выбирается из числа членов кооператива, в потребительском кооперативе – это могут быть работники либо члены кооператива.

Стратегическая обратная связь осуществляется общим собранием членов кооператива и наблюдательным советом. Общее собрание и наблюдательный совет состоят из членов кооператива, а члены кооператива являются его элементами. Следовательно, стратегическую обратную связь (а в производственном кооперативе еще и текущую обратную связь) осуществляют члены кооператива – такая система является самоорганизующейся.

*Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы), некоммерческое партнёрство (некоммерческие организации).*

Коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме *ассоциаций* или *союзов*, являющихся некоммерческими организациями. Некоммерческие организации могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) некоммерческих организаций [7, ст. 11].

*Некоммерческим партнёрством* признается основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, а также иных целей, направленных на достижение общественных благ. Имущество, переданное некоммерческому партнерству его членами, является собственностью партнерства [7, ст. 8].

Ассоциации, союзы, некоммерческие партнерства соответствуют самоорганизующимся системам.

Элементами ассоциаций, союзов, некоммерческих партнерств являются их участники (члены). Именно члены создают основной результат деятельности этих организаций.

Наемные работники, которые также являются элементами, не участвуют в обратной связи, что может снижать способность к самоорганизации. Но наемные работники ассоциа-

ций, союзов и некоммерческих партнерств (в отличие от хозяйственных обществ, товариществ) играют вспомогательную роль в деятельности организации.

Из членов же формируются и отрицательная обратная связь.

Текущая обратная связь осуществляется исполнительным органом управления (коллегиальным и/или единоличным).

Стратегическая обратная связь осуществляется общим собранием членов и постоянно действующим коллегиальным высшим органом управления.

И общее собрание, и коллегиальный высший орган управления состоят из членов (элементов) ассоциаций, союзов, некоммерческих партнерств.

Следовательно, *стратегическая обратная связь* осуществляется самими *элементами системы* (членами организации), что обеспечивает *самоорганизацию ассоциаций, союзов, некоммерческих партнерств*.

К самоорганизующимся системам относятся и коммерческие, и некоммерческие организации, в том числе производственные и потребительские кооперативы, ассоциации и

союзы, некоммерческие партнерства, индивидуальные предприниматели без образования юридического лица, товарищества, рабочие акционерные общества.

Большинство этих организаций основано на членстве. Организации являются открытыми: члены могут вступать и выходить из организации.

Члены/участники организаций (элементы системы) участвуют в стратегической обратной связи, т. е. участвуют в изменении правил организации. А в *кооперативах члены могут непосредственно участвовать ещё и в текущей обратной связи, что делает их самыми адаптивными* из всех перечисленных систем.

Кооперативы, ассоциации и союзы, некоммерческие партнерства, индивидуальные предприниматели, товарищества, рабочие акционерные общества являются высоко адаптивными системами.

*Карта фирм по их возможностям к адаптации.*

Таким образом, на основе проведенного исследования мы можем составить карту организационно-правовых форм с точки зрения их адаптации и самоорганизации (рис. 4).

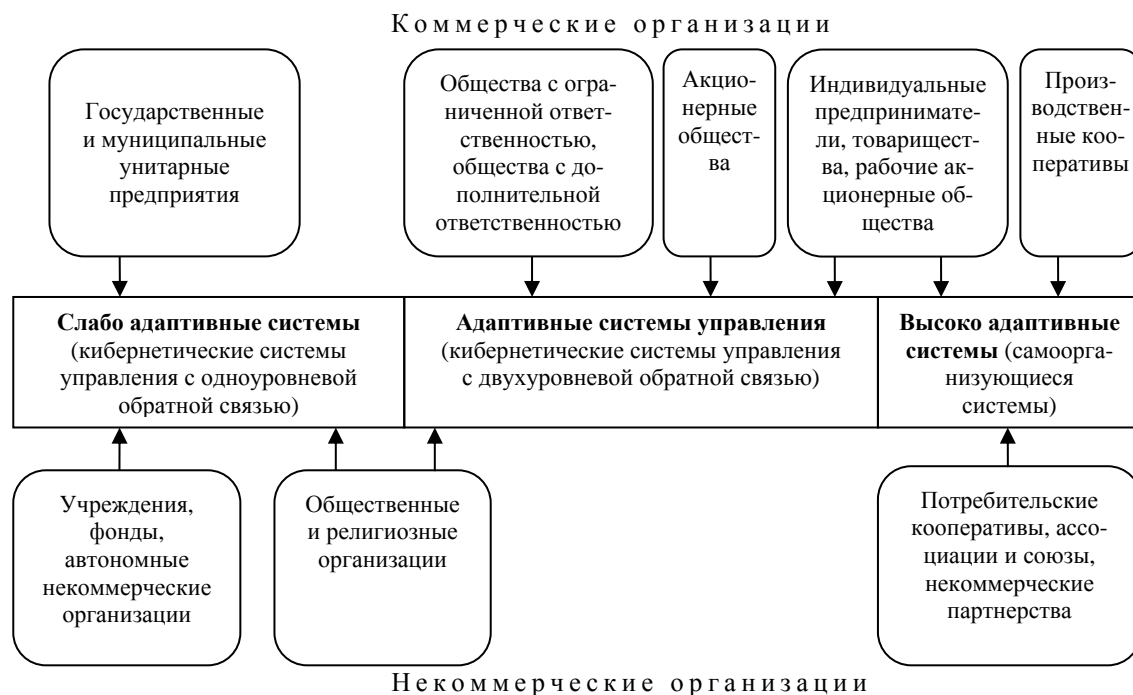


Рис. 4. Карта организационно-правовых форм предприятий по их возможностям к адаптации

Исходя из построенной карты фирм, можно сделать следующие **выводы**:

- способность к адаптации не зависит от того, нацелена фирма на получение прибыли или нет: самоорганизующимися (т. е. высоко адаптивными системами) могут быть как

коммерческие, так и некоммерческие организации;

- унитарные предприятия и государственные учреждения представляют собой слабо адаптивные кибернетические системы, которые эффективны в закрытой и/или статичной

среде. Это обуславливает необходимость создания для государственных организаций специальных стабильных условий;

- все коммерческие организации, кроме государственных и муниципальных унитарных предприятий, являются либо адаптивными кибернетическими системами, либо самоорганизующимися системами. Причина этого, видимо, в необходимости выживания на динамичном рынке. Если унитарные предприятия в какой-то степени защищены от внешних воздействий государством, то частные коммерческие предприятия вынуждены быть адаптивными;

- индивидуальные предприниматели и товарищества могут быть как адаптивными кибернетическими системами, так и самоорганизующимися системами, в зависимости от того нанимается или нет рабочая сила, участвуют или не участвуют работники в изменении правил;

- самоорганизующиеся организации в основном основаны на членстве. Самоорганизация достигается путем участия членов организации в изменении правил, в адаптации организации;

- самыми адаптивными и в чистом виде самоорганизующимися системами (особенно это касается коммерческих организаций) являются кооперативы. Но сегодня в РФ, в от-

личие от дореволюционной России, кооперативы не имеют широкого распространения, это делает актуальным вопрос о восстановлении кооперативного движения в обществе, а следовательно, о повышении его адаптивности.

---

1. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

2. *Климонтович Н.Ю.* Без формул о синергетике. – Минск: Выс. шк., 1986. – 223 с.

3. Энциклопедия кибернетики: в 2 т. / под ред. В.М. Глушкова. – Киев, 1975. – Т. 2. – 608 с.

4. *Советов Б.Я., Яковлев С.А.* Моделирование систем: учеб. для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2001. – 343 с.

5. *Фомин Э.В., Фомина Ю.А.* Электронный товарный рынок: монография. – Омск: Изд-во «Русь», 2008. – 248 с.

6. Гражданский кодекс РФ. – Ч. 1. № 51-ФЗ от 30 ноября 1994 г. // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

7. Федеральный закон о некоммерческих организациях. № 7-ФЗ от 12 января 1996 г. // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».



*Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 3. С. 73–78.*

*УДК 314.15:314.145*

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**URBAN POPULATION POLICY DEVELOPMENT (CASE STUDY IN OMSK REGION)**

**О.В. Гокова**

**O.V. Gokova**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Демографическая политика муниципальных районов не всегда имеет практическую направленность на решение приоритетных задач, хотя от человеческого потенциала муниципальных районов зависят возможности социально-экономического развития региона в целом. Именно поэтому представляется возможным на основе разработанной демографической классификации районов предложить комплекс мер по совершенствованию демографической политики муниципальных районов на примере районов Омской области.

Having done the demographic arrangement, the article provides the complex package to improve the population policy of the urban areas in Omsk region. Although human factor of the urban areas determines social and economic development of the whole region, urban population policy is not always practically aimed at solving first-priority issues.

*Ключевые слова:* демографическая политика, муниципальный район, дифференцированный подход, демографическая классификация, Омская область.

*Key words:* population policy, municipal area, differentiated approach, demographic classification, Omsk region.

В Послании экс-президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию в мае 2006 г. самой острой проблемой современной России была названа демографическая [1]. Действительно, население Российской Федерации с 1992 г. стремительно сокращается, что представляет собой одну из наиболее серьезных угроз национальной безопасности России в XXI в.

До последнего времени демографическая политика в России осуществлялась на основе выработки решений, ориентированных на население в целом. При этом не в полной мере учитывались территориальные различия, этнические особенности демографических процессов, структура и семейно-брачные отношения населения регионов. Между тем региональный аспект изучения демографических проблем обусловлен большой дифференциацией процессов воспроизводства и миграции народонаселения [2].

В структуре региональной демографической политики РФ можно выделить два основных уровня ее реализации: уровень субъекта

РФ и муниципальный уровень, который включает ее проведение в муниципальных районах и в городских округах. Так как городские округа обладают специфическими условиями социально-демографического развития (как правило, это крупные экономические, политические, культурные и административные центры), то они выделяются среди иных муниципальных образований относительно благополучной демографической ситуацией. В Омской области создано 32 муниципальных района и 1 городской округ – город Омск (административный центр, город-миллионер с отличным от муниципальных районов уровнем социально-экономического развития) [3].

Актуальность демографической политики муниципальных районов крайне высока, поскольку от человеческого потенциала районов зависят возможности социально-экономического развития региона в целом.

С 1 января 2006 г. на территории Омской области в полном объеме началась реализация Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В результате реформирования терри-

ториальной организации местного самоуправления в Омской области с 2006 г. насчитывается 424 муниципальных образования [3; 4].

Районы Омской области занимают территорию 140,5 тыс. кв. км (99,6 % территории области) [5, с. 11]. Самым крупным по численности постоянного населения районом в области является Омский (27,8 % от численности постоянного населения зоны южной лесостепи, 4,6 % от численности постоянного населения области). На последнем месте Большеуковский район (7,6 % от численности постоянного населения северной зоны, 0,4 % от численности постоянного населения области) [5, с. 14].

Специфика региона заключается в высокой дифференциации расселения населения на территории области. Основная часть населения сосредоточена в южной части области с концентрацией в областном центре – городе Омске, где плотность населения на 1 кв. километр составляет 1991,4 человека.

В северных районах области (Большеуковском, Знаменском, Седельниковском Тарском, Тевризском, Усть-Ишимском) плотность населения составляет 0,9–11,7 человека на 1 кв. км. Расстояния между населенными пунктами измеряются десятками километров [5, с. 12].

Подобное расселение увеличивает радиусы обслуживания населения, делает недоступными многие социальные услуги (особенно влияет на транспортное, жилищно-коммунальное, медицинское обслуживание).

В 2006 г. указом губернатора Омской области утверждена Стратегия социально-экономического развития Омской области до 2020 г., которой определены стратегические цели региона – формирование эффективной экономической базы, обеспечивающей устойчивое развитие Омской области, последовательное повышение качества жизни населения Омской области.

Для достижения данных стратегических целей во всех районах Омской области разработаны и принимаются комплексные программы социально-экономического развития.

Кроме того, во всех муниципальных образованиях Омской области приняты и реализуются программы демографического развития.

Исходя из этого, демографическое развитие муниципальных районов Омской области в среднесрочном и долгосрочном периоде будет определяться:

– общими социально-экономическими и демографическими координатами региона в рамках геополитических интересов государства;

– объективными особенностями развития территории (географическая, экологическая, этнографическая, климатическая уникальность);

– спецификой региона (дифференциация расселения населения и размещения производительных сил).

Демографическая ситуация в большинстве районов Омской области, начиная с 1993 г., характеризуется сокращением численности населения. За период с 1993 по 2009 г. численность населения области уменьшилась на 162,9 тыс. человек, или на 7,5 % [5, с. 14; 6, с. 9].

В большей степени численность постоянного населения за указанный период сократилась в Усть-Ишимском районе, в меньшей – в Омском районе. Возросла численность населения по состоянию на 1 января 2009 г. в шести районах области [7, с. 5–6].

Анализ демографических показателей районов Омской области показывает сохранение устойчивых тенденций старения населения, т. е. увеличения доли пожилых и старых людей в общей численности населения. По данным Всемирной организации здравоохранения, население территории считается старым, если доля лиц старше 65 лет превышает 7 % от общей численности населения. В Омской области доля населения старше 65 лет по состоянию на 1 января 2009 г. составила 12,3 % [8, с. 6].

Основное влияние на изменение демографического состояния районов оказывает естественное движение населения.

В муниципальных районах естественная убыль населения наблюдается почти повсеместно. В 2009 г. естественный прирост наблюдался лишь в одиннадцати из тридцати двух муниципальных районов – в Азовском, Исилькульском, Любинском, Марьяновском, Москаленском, Нововаршавском, Одесском, Омском, Павлоградском, Полтавском, Русско-Полянском, Таврическом и Шербакульском муниципальных районах [9, с. 8].

Причина – более молодая структура населения районов, которая сформировалась в результате привлечения молодых специалистов и рабочих кадров.

Кроме того, в данных районах сильны национальные традиции многодетной семьи, развит культ материнства (треть населения Азовского района составляют немцы, в Москаленском районе проживают около 12 % казахов и 11 % немцев, в Нововаршавском – около 20 % казахов, в Одесском треть населения – украинцы, в Полтавском проживает 22 % украинцев и 11 % немцев, в Шербакульском около

20 % – казахи и 11 % – немцы) [10, с. 83, 119, 130, 133, 145, 175].

Основными факторами, обусловившими естественную убыль населения как в целом по Омской области, так и в муниципальных районах, стали:

- сближение параметров рождаемости городского и сельского населения;
- откладывание рождения первого ребенка;
- высокая доля бесплодных браков (до 18 % супружеских пар);
- рост смертности населения, в том числе в трудоспособном возрасте;
- рост заболеваемости по основным классам причин смертности;
- снижение продолжительности жизни.

В районах Омской области, как и в целом по России, характер рождаемости определяется массовым распространением малодетности (1–2 ребенка в семье). Число детей, которые в семье по счету являются третьими, рождается в пределах 6–7 % от общего количества, а 4 и более детей – чуть больше 3 % от общего количества.

Уровень рождаемости в 1,4 раза ниже требуемого для замещения поколений: суммарный коэффициент рождаемости (в среднем число детей, рожденных женщиной в течение жизни) в области в 2008 г. составлял 1,5 рождения на 1 женщину, тогда как для простого воспроизводства населения он должен составлять 2,15 рождения на 1 женщину [5, с. 23].

Одной из основных причин снижения рождаемости в районах является сближение городского и сельского стереотипов количества детей в семье.

Помимо распространения малодетности идет социальный процесс откладывания рождения детей. Результат – меняется возрастная структура женщин, рождающих детей. С 2003 г. увеличивается коэффициент рождаемости (т. е. количество детей на 1000 женщин соответствующего возраста) в группе 25–29 лет [11, с. 81].

Еще одной характерной тенденцией для демографического развития муниципальных районов Омской области является постепенное увеличение общего коэффициента смертности населения. В целом за период 1993–2009 гг. коэффициент смертности населения вырос на 14,3 %: с 11,9 (1993 г.) до 13,6 (2009 г.) на 1000 населения [6, с. 28; 9, с. 9].

Смертность трудоспособного населения – это в основном мужская смертность: от общего числа умерших в трудоспособном возрасте

всего населения мужчины составляют 80 % [5, с. 53].

Одним из основных демографических показателей, применяющихся для характеристики и оценки экономического развития, уровня и доступности медицинской помощи, социальных изменений территории, является показатель младенческой смертности.

За период 1980–2009 гг. в Омской области отмечается общее снижение показателя младенческой смертности в 3,3 раза до уровня 7,1 промилле в 2009 г. [6, с. 75; 9, с. 10].

В разрезе муниципальных образований наибольшие показатели младенческой смертности в 2009 г. отмечены в Омском (13 человек), Калачинском (8 человек), Тарском (7 человек), Исилькульском (6 человек), Москаленском (6 человек), Таврическом (6 человек), Тюкалинском (6 человек) муниципальных районах [9, с. 10].

Преобладающей причиной младенческой смертности в 2009 г. являются состояния, возникающие в перинатальный период (46 %), и врожденные аномалии, заболевания, тесно связанные со здоровьем матери (29 %) [9, с. 11].

Миграционные потоки при распределении населения по месту проживания формируют рост сельского и снижение городского населения [9, с. 17–18].

Положительное сальдо миграции в 2009 г. отмечается в 8 муниципальных районах Омской области, из них максимальный миграционный прирост приходится на Омский (700 человек), Азовский (423 человека) и Таврический (379 человек). Муниципальные районы зоны северной лесостепи и северной зоны стабильно теряют население в результате миграционного движения, при этом наблюдается отток населения трудоспособного и моложе трудоспособного возраста. Миграционное движение способствует «старению» села и, как следствие, увеличению емкости села в отношении социальных гарантий при одновременном снижении экономической активности и потере трудовых ресурсов [9, с. 19].

Таким образом, анализ демографической ситуации муниципальных районов Омской области позволил выявить ряд характерных тенденций демографического развития, отражающих общие направления развития муниципальных районов субъектов Российской Федерации:

- сокращение численности населения с 1993 г. вследствие естественной убыли населения и миграционного оттока;
- высокая дифференциация расселения населения районов по территории области;

- старение населения районов;
- сокращение средней продолжительности жизни населения;
- малодетный характер рождаемости;
- увеличение количества детей, родившихся вне официального брака;
- общее снижение показателя младенческой смертности;
- сохранение миграционной убыли населения районов.

Определяющими факторами демографических процессов районов как Омской области, так и большинства субъектов Российской Федерации остаются естественная убыль (доля районов с естественной убылью населения – 59,3 %) и миграционный отток населения (доля районов с миграционной убылью населения – 71,9 %), сохраняющие устойчивый и долговременный характер [9, с. 8, 19].

В связи с принятием Федерального закона Российской Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» осуществлена передача отдельных полномочий органам местного самоуправления, в том числе по формированию и развитию демографической политики, направленной на создание условий для постепенной стабилизации численности населения районов и формирование предпосылок к последующему демографическому росту [4].

Основным компонентом демографической политики РФ, в том числе и муниципальных

районов, являются программы демографического развития. Во всех муниципальных районах Омской области приняты и реализуются данные программы, однако не все из них соответствуют реальной ситуации, учитывают демографическую специфику и имеют практическую направленность на решение приоритетных задач в муниципальных районах.

В связи с тем, что Омская область имеет большую протяженность с севера на юг (более 600 км) и расположена в 4 природно-климатических зонах, что обуславливает различие и особенности в социально-экономическом и демографическом развитии муниципальных районов, при проведении демографической политики и разработке программ демографического развития муниципальных районов необходимо применять дифференцированный подход.

В соответствии с данным подходом предложена демографическая классификация муниципальных районов, в основе которой лежит динамика двух главных параметров, непосредственно влияющих на изменение численности населения – естественного и миграционного прироста (убыли) населения. Она разработана на основе анализа статистических данных демографических показателей за пятилетний период.

Для осуществления анализа полученных группировок муниципальных районов в работе предложена матрица демографического распределения муниципальных районов по квадрантам с заданными характеристиками (рис.).



Рис. Матрица демографического распределения муниципальных районов

Вертикальная ось показывает отношение миграционного прироста (убыли) населения за рассматриваемый период к среднегодовой численности населения, а горизонтальная – разность общих коэффициентов рождаемости и смертности (исчисляются в промилле, т. е. на 1000 человек населения). Данные показатели рассматриваются в динамике за 5 лет с 2005 по 2009 г.

I. К первому квадранту относятся прогрессивные муниципальные районы, в которых отмечается естественный прирост населения, положительное сальдо миграции, в результате чего численность населения данных районов постоянно увеличивается.

II. Ко второму квадранту относятся районы с устойчивым демографическим развитием, для которых характерна незначительная естественная убыль населения, миграционный прирост населения, в результате чего численность населения районов незначительно увеличивается или сохраняется стабильной.

III. К третьему квадранту относятся наиболее депрессивные районы, для которых характерна естественная убыль населения, значительный миграционный отток населения и как результат численность населения районов резко снижается.

IV. К четвертому квадранту относятся депрессивные районы, в которых отмечается незначительный естественный прирост населения, миграционный отток населения, в результате чего численность населения районов постепенно снижается. Кроме того, для районов данной классификационной группы характерно увеличение доли пожилых и старых людей в населении, т. е. демографическое старение населения. Оно является результатом длительных демографических изменений, сдвигов в характере воспроизводства населения, в рождаемости и смертности и их соотношении, а также миграции. Старение населения порождает новые требования к социальному обеспечению и медицинскому обслуживанию пожилых и старых людей. Увеличение их доли на фоне сокращающейся абсолютно и относительно численности экономически активного населения ведет к росту демографической нагрузки, создает дополнительные трудности в их пенсионном обеспечении.

Данная матрица является практическим инструментом для классификации муниципальных районов в зависимости от их демографического развития.

Таким образом, выделены 4 группы муниципальных районов: прогрессивные, с ус-

тойчивым демографическим развитием, депрессивные и наиболее депрессивные районы.

Затем на основе данной классификации определены приоритетные задачи в демографическом развитии районов каждой классификационной группы.

К приоритетным задачам демографического развития районов прогрессивной группы следует отнести поддержание существующего уровня естественного и миграционного прироста населения, что обеспечивает стабильный рост численности населения данных районов на протяжении ряда лет. Для районов устойчивой группы важнейшей задачей является необходимость снижения высокого уровня смертности и как следствие изменение естественной убыли населения на естественный прирост. В наиболее депрессивных районах необходимо выделить в качестве приоритетных задач необходимость повышения показателей рождаемости, значительного снижения показателей смертности, а также обратить самое пристальное внимание на отрицательное сальдо миграции, характерное для районов данной группы. А к приоритетным задачам демографического развития депрессивных районов следует отнести проблему миграционного оттока населения, которая является главной причиной сокращения численности населения районов данной группы.

Об эффективности реализации данных программ за период с начала их принятия в 2006 г. и по 2009 г. можно судить по проведенному анализу динамики важнейшего демографического показателя – численности населения, учитывающего изменения естественного и миграционного движения населения. В 26 районах Омской области отмечается снижение численности населения за указанный период (в том числе резкое снижение – в 10 районах Омской области) и лишь в 6 муниципальных районах Омской области продемонстрирован рост численности населения, что составляет 18,8 % от общего количества районов Омской области [7; 12; 13; 14].

С использованием экстраполяционного метода, т. е. распространив установившиеся тенденции демографического развития муниципальных районов на будущий период, сделаны перспективные расчеты численности населения муниципальных районов Омской области на следующие семь лет до 2015 г. Незменность мер проводимой в муниципальных районах демографической политики приведет к снижению общей численности населения районов области на 26,3 тыс. человек, что со-

ответствует в настоящее время численности целого района (Нововаршавский муниципальный район [7, с. 6]).

В целях улучшения демографической ситуации полученные данные позволили разработать комплекс мер по совершенствованию демографической политики для каждой классификационной группы районов с учетом особенностей и выявленных приоритетных направлений их демографического развития.

Таким образом, муниципальные районы Омской области обладают типичными для большинства районов субъектов Российской Федерации параметрами демографического развития. Несмотря на то, что каждый муниципальный район уникален по многим демографическим характеристикам, по вполне определенным параметрам многие районы сходны и образуют те или иные типы территорий. Сходство районов не умаляет их оригинальности, но позволило, вычленив общие черты, разработать для них единый комплекс мер совершенствования демографической политики, который может быть использован муниципальными районами субъектов Российской Федерации, находящимися в сходных социально-демографических условиях.

---

1. Послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ 18.02.2008. – URL: <http://www.kremlin.ru>

2. Белова В.А. Региональная демографическая политика и задачи географии 24.04.2008. – URL: [www.eduhmao.ru/fatwire/SparkData/bin/polytika.pdf](http://www.eduhmao.ru/fatwire/SparkData/bin/polytika.pdf)

3. Закон Омской области «О границах и статусе муниципальных образований Омской области» от 30 июля 2004 г. № 548-ОЗ // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

4. Федеральный закон Российской Федерации «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

5. Демографический ежегодник: Стат. сб. – Омск: Омкстат, 2009. – 95 с.

6. Демографический ежегодник Омской области: Стат. сб. – Омск: Омскоблкомстат, 2001. – 108 с.

7. Численность населения Омской области на 1 января 2009 г.: Стат. бюллетень. – Омск: Омкстат, 2009. – 12 с.

8. Возрастно-половая структура населения Омской области на 1 января 2009 г.: Стат. бюллетень. – Омск: Омкстат, 2009. – 34 с.

9. Естественное движение и миграция населения Омской области в январе – декабре 2009 г.: Стат. бюллетень. – Омск: Омкстат, 2010. – 22 с.

10. Национальный состав населения Омской области: стат. сборник. – Омск: Омкстат, 2005. – 183 с.

11. Гокова О.В. Здоровье населения как фактор демографического развития Омской области (проблемы и перспективы) // Проблемы демографии, медицины и здоровья населения России: история и современность: сб. статей IV Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: РИО ПГСХА, 2007. – С. 80–82.

12. Численность населения Омской области на 1 января 2006 г.: Стат. бюллетень. – Омск: Омкстат, 2006. – 8 с.

13. Численность населения Омской области на 1 января 2007 г.: Экспресс-информация. – Омск: Омкстат, 2007. – 4 с.

14. Численность населения Омской области на 1 января 2008 г.: Стат. бюллетень. – Омск: Омкстат, 2008. – 11 с.

## К ВОПРОСУ О РЕГУЛИРОВАНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

### ABOUT REGULATING FEDERAL AND REGIONAL INDUSTRIAL POLICY

Т.В. Горячева

T.V. Goryatcheva

*Саратовский государственный технический университет*

Статья посвящена вопросам регулирования промышленной политики в России. Автором проведен обзор публикаций по данному вопросу, рассмотрены действующие нормативные, правовые документы, отмечены их недостатки и достоинства. В статье проанализированы также региональные документы и положения, которые хотя и не противоречат друг другу, но в то же время и не увязаны между собой. В работе затрагиваются проблемы приведения законодательства России в соответствие с нормами и правилами ВТО, что в первую очередь необходимо развитию экономики России.

The article is devoted to the issues of regulating Russian industrial policy. The author reviews some related published works and current regulatory and legislative acts, given their merits and drawbacks. The article also considers though not conflicting but still not coordinated regional papers and acts, with the issues of reforming Russian legislation in accordance with WTO regulations are discussed, which is the key factor of Russian economy development.

*Ключевые слова:* промышленная политика, регулирование, всемирно-торговая организация, нормативно-законодательная база.

*Key words:* industrial policy, regulation, WTO, regulatory and legislative base.

Актуальность вопросов, связанных с разработкой промышленной политики постепенно начинает осознаваться. Прежде всего это связано с состоянием отечественной промышленности и положением России на мировом рынке. Но существующая ситуация в ряде случаев не может быть изменена без активного участия государства. И в первую очередь это касается, создания современной нормативной и законодательной баз по вопросам регулирования промышленной политики. Различным аспектам понимания сущности, разработки и формирования промышленной политики посвящены труды М. Абрамова [1], Л. Бляхмана и М. Кротова [2], Ю. Винслава [3], С. Глазьева [4], С. Губанова [5], В. Завадникова и Ю. Кузнецова [6], В. Княгинина и П. Щедровицкого [7], Б. Плышевского [8], С. Сулакшина [9], А. Татаркина [10]. Но в большинстве случаев они не затрагивают юридическую сторону вопроса. По сути дела, попытка определить сущность промышленной политики является определенным политическим шагом, который будет устанавливать ее приоритеты, а также исходные и конечные субъекты формулирования промышленной политики. Поэтому на первых этапах легального установления промышлен-

ной политики большое значение имеет состав и последовательность решений и согласований различных организационных институтов при формулировании политики, нежели поиск и узаконение какого-либо ее определения.

Государственная промышленная политика, по нашему мнению, должна развиваться на основе законоустановленных форм влияния государства на целеформирование промышленного развития субъектов предпринимательской деятельности, действующих на территории страны, а также на территориях сопредельных стран.

*Региональное законодательство и промышленная политика.*

В настоящее время государство предпринимает попытки перевести процесс регулирования промышленной политики на законодательную основу. В Комитете Торгово-промышленной палаты Российской Федерации по промышленному развитию и высоким технологиям разработана «Концепция основ государственной промышленной политики», Российским союзом промышленников и предпринимателей – «Основы промышленной политики Российской Федерации», группой депутатов Государственной Думы РФ предложен к рассмотрению проект федерального закона «О промышленной политике». Однако в настоящее

время последний документ не получил поддержку в парламенте. В то же время более чем в 40 субъектах Федерации приняты региональные законы или концепции промышленной политики. В Москве и Московской области не только действуют законы по этому вопросу, но разрабатываются и осуществляются утверждаемые постановлениями правительств соответствующие положения и программы в отношении промышленной политики.

Региональные власти вводят примерно одинаковые определения промышленной политики. Например, промышленная политика Москвы, – это «скоординированный комплекс – система мер органов власти города, направленных на законодательное, экономическое, информационное, организационно-распорядительное регулирование промышленной деятельности, учитывающее промышленную политику органов федеральных субъектов промышленной деятельности» [7, с. 3]. Данное определение считается одним из наиболее развитых в стране определений промышленной политики. Но с другой стороны, здесь слабо проработана юридическая сторона вопроса. В определении не прослеживается орган и уровень реализации промышленной политику.

Субъекты Федерации разрабатывают программы, основные направления, положения промышленной политики. Если мы внимательно посмотрим на эти документы, то можно констатировать следующее: они не противоречат друг другу, но в то же время и не увязаны между собой едиными целями и принципами развития промышленного комплекса страны. В большинстве таких нормативных актов определена приоритетность развития промышленности, но только с точки зрения интересов своей территории.

#### *Институты промышленной политики.*

Анализируя механизм правового регулирования промышленной политики у нас в стране и зарубежом, можно сделать вывод, что действующие институты промышленной политики делятся на три категории. Первую составляют те институты, действиями которых осуществляется разработка правовой базы регулирования промышленной политики. В большинстве стран состав этих институтов постоянен, хотя роль и значение каждого из них различаются. Парламент как орган законодательной власти далеко не всегда утверждает государственную промышленную политику, придавая ей тем самым определенный юридический статус. Например, в «США Сенат лишь заслушивает ежегодный доклад по этому пред-

мету, который готовится и представляется Департаментом обороны в качестве своего предусмотренного законом ежегодного доклада Сенату» [11, с. 2]. Американская промышленная политика конкретна, но направлена она не на объекты.

В России промышленная политика определяется в качестве элемента внешней и внутренней политики. Согласно п. 3 ст. 80 Конституции Российской Федерации она может основополагаться главой государства, для которого определять основные направления внутренней и внешней политики составляет конституционную обязанность. У нас разрабатывается объектная политика, направленная на развитие разных объектов хозяйства, находящихся в частной и публичной собственности. В Америке не объект, а действие является предметом разработки промышленной политики. Доклад, который делает Министерство обороны, ориентирован на действия, совершаемые боевой единицей. Вся промышленная политика США, «направлена на превосходство в мире в тех боевых действиях, которые способна совершить боевая единица каждого типа. Боевой единицей является отдельный солдат. Боевыми единицами являются также тактические единицы – вплоть до полка, оперативно-тактические единицы – войсковые бригады, оперативные – дивизии, стратегические единицы – это армии. И для каждого типа единиц, скажем, оперативное искусство – это действие дивизии, можно себе представить как много разных наук, технологий должны обеспечивать высшую боееспособность, боевое превосходство и победу над противником. Американская промышленная политика направлена на то, чтобы все виды боевых единиц обладали высшей в мире боееспособностью» [11, с. 3].

Совершенно другой способ формирования и реализации промышленной политики мы можем увидеть в Японии. Знаменитый Мацусито был первый, кто сформулировал задачу так «организовать производство, чтобы для любой семьи, любого достатка были доступны все виды бытовых технологий и оборудования. Это значит, что для семей любого достатка должны быть доступны все виды бытовой техники, которую семья могла бы купить на свою зарплату и которая включала бы в себя полный комплект техники для всех технологий ведения быта, домашнего хозяйства и обслуживания» [12, с. 45]. Такая политика действует в области регулирования как доходов наемных работников, так и издержек промышленного производства на разные категории товаров потребитель-



ского спроса. Мацусито требовал, чтобы для бедных производили продукцию, с такими издержками, которые бы укладывались в рамки цен, возможных для ее приобретения.

Промышленная политика страны, как мы уже отмечали, всегда затрагивает внутренние и внешние вопросы, и при этом никогда не исчерпывается сугубо экономическими проблемами и задачами, поэтому вторую категорию институтов разработки, регулирования, и осуществления промышленной политики образуют структуры гражданского общества, а именно разного рода предпринимательские, промышленные, инженерные, научные ассоциации, без которых любые государственные номинации промышленной политики не обретают легитимности и, как правило, не могут быть исполняемы.

Государство и его гражданское общество не сразу обретают способность разрабатывать и осуществлять определенную промышленную политику. Такая способность появляется только после эволюции государства, его прав, институтов и поэтому не в каждый период своего развития государство способно разрабатывать и проводить эффективную промышленную политику. Проведение промышленной политики – это своеобразное достижение индустриального, научно-промышленного и социально-экономического развития государства. В процессе своего развития государство может утрачивать эту возможность, что и наблюдалось у нас долгие годы. Никто не говорил о промышленной политике, а уж тем более о ее законодательной основе.

Третьей категорией являются все отраслевые и специальные виды политики, т. е. сформулированные в явной форме или осуществляемые в порядке профессиональной практики и административно-правовых обычаев (демографическая, социальная, информационная, научно-техническая политика, а также политика федеративных отношений). Все они порознь или совокупно имеют существенное значение для формирования и реализации промышленной политики.

*От частного к общему.*

В сентябре 2008 г. группа депутатов предложила к рассмотрению проект закона о национальной промышленной политике. В настоящее время получены отзывы из 20 регионов, в основном все положительные. Но закон о промышленной политике, даже после его принятия, сможет заработать только после внесения изменений по крайней мере в 10 законодательных актов и распоряжений Президента,

а также более 110 постановлений и распоряжений Правительства. По убеждению статс-секретаря – заместителя министра промышленности и торговли Российской Федерации С. Наумова, «именно в русле промполитики лежат разработанные министерством стратегии развития различных отраслей: авиационной, электронной, судостроительной, автомобильной, легкой и т. д.» [13]. С этой точки зрения закон должен иметь рамочный характер. Изменять следует в первую очередь налоговое и таможенное законодательство. Стоит задача внесения изменений в таможенное законодательство в части покупки комплектующих, деталей, новой техники, которые не производятся на территории России, но которые необходимы для перевооружения нашего машиностроения как базовой отрасли инновационной экономики. Как считает данная группа депутатов, инновационное производство в стране должно быть освобождено от налогов на пять лет.

Изменениям должен подвергнуться и федеральный закон о госзаказе. Во всех странах закон защищает своего производителя, но не у нас. Нужно прописать условие, чтобы комплектующие и технику при выполнении госзаказа покупали обязательно у отечественного производителя [13]. Сегодня во многих регионах есть свои удачные и не очень законы о промразвитии; они нередко противоречат друг другу, иногда вступают в противоречие с федеральным законодательством. Принятие федерального закона должно решить данные проблемы.

Анализ развития законодательства в области промышленной политики показывает, что правительство выбрало механизм формирования промышленной политики от частного к общему.

*«Безусловно, Министерство могло бы пойти и по другому пути: от общего к частному, начав с разработки глобальной промышленной стратегии», –* отмечает Станислав Наумов. Но в этом случае, по его словам, возникает риск появления формального документа, который бы не помогал решать существующие проблемы в этой области, а просто декларировал промышленную политику. Поэтому Министерство промышленности и торговли РФ начало решать данную проблему со стимулирования и поддержки отраслей, которые являются *«стратегически значимыми для обороноспособности страны, что касается, в первую очередь, производства вооружений и военной техники»*; *связаны с формированием спроса на внутреннем и на внешнем рынках»*

(например, автомобилестроение); и отрасли, «которые являются базовыми по отношению к другим» (металлургия и станкостроение) [13].

Несмотря на отсутствие официальной промышленной политики, фактически в нашей стране она существует, например, политика, проводимая естественными монополиями и организациями среднего и малого бизнеса с высокой скоростью оборота капитала. Определенные успехи реализации такой стратегии экономического развития и промышленной политики есть.

Тем не менее на федеральном уровне в действующем законодательстве институт промышленной политики не представлен как юридически сформулированный институт. «Есть основания говорить о нем как о складывающемся правовом институте, поскольку императивы или, по меньшей мере, диспозитивные ориентиры промышленной политики имеются или устанавливаются, одни в явном, другие в неявном виде в статьях административного, гражданского, антимонопольного, налогового, бюджетного законодательства, а также в программах социально-экономического развития» [11].

Процессуальный подход к определению понятия и форм промышленной политики достаточен и обоснован потому, что в любой демократической стране создаются конституция, законы, право.

В итоге можно сделать следующий вывод. Правовые формы формирования промышленной политики в настоящее время находятся на начальном этапе. Под этим процессом понимается не только юридическая ее основа и правовая форма, но и саморегулятивная и общественно-корпоративная.

*Российское законодательство и нормы Всемирной торговой организации (ВТО).*

Приведение законодательства России в соответствие с нормами и правилами ВТО в настоящее время является еще одной важнейшей проблемой. Наибольшее количество вопросов и претензий у стран-членов ВТО возникает в области таможенного администрирования, стандартизации, сертификации и подтверждения соответствия, трудового и экологического законодательства и стандартов, применения санитарных и фитосанитарных норм, норм государственного субсидирования производства, финансовой отчетности, практики применения прав интеллектуальной собственности и их защиты, а также в отношении мер валютного регулирования и валютного контроля.

Заниженные по отношению к западным нормы и стандарты (например, по зарплате

или расходам предприятий на экологию) могут интерпретироваться конкурентами как демпинговые.

Для решения этой проблемы правительство РФ своим распоряжением от 8 августа 2001 г. № 1054-р утвердило План мероприятий по приведению законодательства Российской Федерации в соответствие с нормами и правилами ВТО. Частично эта работа уже проведена, в частности, это касается специального российского законодательства в области защиты прав интеллектуальной собственности приведены в соответствие с действующим в ВТО Соглашением о торговых аспектах прав интеллектуальной собственности.

Так, Роспатентом совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти подготовлен и внесен на рассмотрение Государственной Думы Федерального Собрания РФ пакет законопроектов, которые вносят изменения в действующее законодательство. Разрабатываемые законопроекты в целом соответствуют нормам и правилам ВТО, к тому же они одобрены специалистами Всемирной организации интеллектуальной собственности и рядом независимых экспертов.

Процесс приведения российского законодательства в соответствие с нормами ВТО осуществляется: из десяти необходимых первоочередных законопроектов восемь уже практически готовы и согласованы со всеми заинтересованными ведомствами. Кроме того, вступление в ВТО потребует от России корректировки свыше 100 действующих законов и нескольких сотен подзаконных актов.

Приведение законодательства в соответствие с нормами и правилами ВТО необходимо России не только и не столько в связи с присоединением к этой организации, в этом остро нуждается для своего развития экономика самой России, чтобы бизнес не зависел от решений тех или иных административных органов (принятие блока законов по дебиюкратизации экономики, упрощение системы регистрации предприятий, единая стандартизация всех товаров и услуг). Большая часть этой работы уже сделана: Государственной Думой принят Земельный кодекс, подготовлен к рассмотрению Таможенный кодекс, другие законопроекты. Все это необходимо для России и в контексте присоединения к ВТО.

«В современных условиях промышленная политика не может рассматриваться в отрыве от внешнеэкономической стратегии», – сказал замглавы Минпромторга С. Наумов. В этом смысле государственной задачей становится

минимизация части издержек, связанных с маркетинговыми затратами предприятий по выходу на новые рынки: «Думаю, что эта связь между торговлей и промышленным развитием также должна найти отражение в законодательстве» [14] – резюмировал заместитель министра.

В заключение следует резюмировать, что необходим закон о государственной промышленной политике, который должен закрепить терминологический аппарат, определить порядок разработки и утверждения стратегических ориентиров развития промышленности.

1. *Абрамов М.* О промышленной политике и налоговом регулировании // Свободная мысль. – 2009. – № 1. – С. 101–116.

2. *Бляхман Л., Кротов М.* Глобализационное измерение реформы и задачи промышленной политики // Российский экономический журнал. – 2001. – № 3. – С. 12–23.

3. *Винслав Ю.* Федеральная промышленная политика: к определению приоритетов в контексте итогов и тенденций новейшей индустриальной эволюции страны // Российский экономический журнал. – 2008. – № 1–2. – С. 12–26.

4. *Глазьев С.Ю.* О стратегии экономического роста на пороге XXI века. / Научный доклад. Промышленные ведомости. – 2001. – № 3. – С. 3.

5. *Губанов С.* Промышленная политика и государство // Экономист. – 2004. – № 7. – С. 3–14.

6. *Завадников В., Кузнецов Ю.* Промышленная политика в России // Экономическая политика. – 2007. – № 3. – С. 15–17.

7. *Княгинин В.Н., Щедровицкий П.Г.* Промышленная политика России: кто оплатит издержки глобализации. – М.: Европа, 2005. – 160 с.

8. *Пльшевский Б.* О промышленной политике // Экономист. – 2004. – № 9. – С. 3–16.

9. *Сулакшин С.* Как сформировать и реализовать государственную промышленную политику? (О новом реформационном проекте торгово-промышленной палаты РФ) // Российский экономический журнал. – 2003. – № 7. – С. 3–8.

10. *Татаркин А.* Промышленная политика как основа системной модернизации экономики России // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 8–21.

11. *Казанцев Н.М.* Институты правового регулирования государственной промышленной политики. – URL: [www.ptechology.ru](http://www.ptechology.ru)

12. *Маусута К.* Принципы успеха. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 128 с

13. *Наумов С.А.* Комплексный подход к промышленной политике – 6 ноября 2008 г. – URL: [www.minprom.gov.ru](http://www.minprom.gov.ru)

14. *Наумов С.А.* Кредитование экспертных контрактов в области машиностроения является для нас приоритетным: доклад на форуме «Эксперт 400». – 2008. – URL: [www.minprom.gov.ru](http://www.minprom.gov.ru)

## РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЫНОК ЦЕННЫХ БУМАГ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

### LOCAL SECURITY MARKET TO FUEL REGIONAL ECONOMY

А.А. Миллер

A.A. Miller

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассмотрены аспекты функционирования регионального рынка ценных бумаг. Дана краткая характеристика рынку ценных бумаг Омской области. Предложен механизм развития региональной экономики посредством регионального рынка ценных бумаг.

The article examines aspects of regional securities market functioning. The author defines securities market of Omsk region and suggests the mechanism of regional economy developing by regional securities market.

*Ключевые слова:* региональный рынок ценных бумаг, региональная экономика, коллективные инвестиции, ценные бумаги.

*Key words:* regional securities market, regional economy, collective investment, securities.

В современной российской экономике повышается роль рынка ценных бумаг (РЦБ) как механизма перераспределения финансовых ресурсов. Рынок ценных бумаг, являясь альтернативой кредитному рынку, с одной стороны, предлагает инвесторам финансовые активы и, с другой стороны, позволяет мобилизовать финансовые ресурсы для удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов, органов местного самоуправления и государства.

Региональные РЦБ можно определить как рынки, «которые охватывают торговлю ценными бумагами между эмитентами, инвесторами и фондовыми посредниками определенного региона: города, области (штата, земли и т. д.)» [1, с. 78]. При этом во всех странах формируются определенные региональные финансовые центры.

Однако существуют и другие точки зрения на понятие регионального рынка ценных бумаг. Б.М. Ческидов отмечает, что «регионализм» связан с отсутствием интереса к данным бумагам у инвесторов из других регионов [2, с. 21]. Так, по его мнению, деление рынков на региональный, национальный и международный происходит исходя из качества ценных бумаг [2, с. 21–22]. Высококачественные ценные бумаги, по мнению автора, обращаются и за пределами региона, в котором расположен эмитент, а потому уже формируют национальный уровень РЦБ.

М.Г. Янукян связывает существование региональных рынков ценных бумаг с уровнем развития экономики и указывает на то, что «региональность – характерная черта слабых и развивающихся рынков, у которых отсутствуют развитые телекоммуникации, инфраструктура» [3, с. 86].

Действительно, в настоящее время в Российской Федерации не существует «чистых» региональных рынков. В отличие от США, в России действует единое федеральное законодательство в сфере финансовых рынков. Регионы не могут самостоятельно принимать нормативные правовые акты по вопросам регулирования рынка ценных бумаг. Кроме того, тенденции глобализации и интеграции способствуют интенсификации межрегионального взаимодействия хозяйствующих субъектов, а потому «размываются» экономические границы региональных экономик и, как следствие, границы региональных РЦБ.

Необходимо отметить, что региональные рынки ценных бумаг не всегда являются проекцией национального рынка ценных бумаг на экономику региона, обладают собственной спецификой. Так, на региональных рынках наиболее распространена посредническая профессиональная деятельность (брокерская и дилерская деятельность, деятельность по управлению ценными бумагами). Учетные функции в регионах осуществляют преимущественно филиалы крупных «национальных» регистраторов и депозитариев.

В целом рынок ценных бумаг реализует следующие функции: коммерческую, ценностную, информационную, регулируемую, собирательную, инвестиционную, непосредственно перераспределительную и опосредован-

но перераспределительную и функцию перераспределения рисков [4, с. 425–426]. Кроме того, можно выделить специфические функции регионального рынка ценных бумаг (таблица 1).

Таблица 1

### Специфические функции регионального рынка ценных бумаг

| <i>Функция регионального РЦБ</i>                    | <i>Реализация функции</i>   |
|---|---|
| 1. Торгового и финансового посредничества           | Посредничество в размещении ценных бумаг – профессиональные участники могут участвовать в размещении ценных бумаг, ускоряя данный процесс.<br>Посредничество в обращении ценных бумаг – профессиональные участники осуществляют операции с ценными бумагами от своего имени и за свой счет (дилеры), от имени и за счет клиента (брокеры), а также от своего имени и за счет клиента (брокеры, доверительные управляющие) и способствуют обращению ценных бумаг между инвесторами |
| 2. Закрепления имущественных и неимущественных прав | Ценные бумаги являются формой закрепления отношений займа, прав собственности или долевого участия, в связи с чем у владельца ценной бумаги возникают имущественные права и комплекс неимущественных  |
| 3. Концентрации инвестиционных ресурсов             | Финансовые институты способны объединять капиталы множества инвесторов для централизованного осуществления инвестиций   |
| 4. Привлечения финансовых ресурсов                  | Первичный региональный рынок ценных бумаг является для эмитентов сферой привлечения финансовых ресурсов посредством выпуска (дополнительного выпуска) долевых и долговых ценных бумаг, а также использования неэмиссионных ценных бумаг (например, векселей)  |

Кроме того, существует тенденция вытеснения региональных профессиональных участников с региональных рынков (таблица 2). Конечно, для кредитных организаций из других регионов операции на РЦБ не являются основным направлением деятельности, большинство кредитных организаций активно не

работают на рынке ценных бумаг Омской области. Некредитные финансовые компании (среди которых ЗАО «Финам», ООО «Компания БКС», ГК «Алор» и др.), напротив, стремятся к увеличению своей доли на региональном рынке ценных бумаг.

Таблица 2

### Динамика количества профессиональных участников рынка ценных бумаг Омской области, на 1 января\*

| <i>Показатель</i>   | <i>1997 г.</i> | <i>2000 г.</i> | <i>2005 г.</i> | <i>2010 г.</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Количество региональных профессиональных участников   | 20             | 16             | 13             | 11             |
| <i>из них кредитных организаций</i>   | –              | –              | 6              | 4              |
| Количество филиалов и иных обособленных подразделений профессиональных участников, осуществляющих брокерскую и/или дилерскую деятельность и/или деятельность по управлению ценными бумагами | –              | –              | 22             | 54             |
| <i>из них:</i>  |                |                |                |                |
| <i>некредитных организаций</i>  | –              | –              | 4              | 8              |
| <i>кредитных организаций</i>  | –              | –              | 18             | 46             |

\* Составлено на основе первичных данных НАУФОР и ФСФР.

В целом с 1 января 2007 г. по 1 января 2010 г. количество участников финансового рынка Западной Сибири сократилось с 86 до 70, в том числе профессиональных участников – с 58 до 45 [5].

Региональный рынок ценных бумаг является механизмом преобразования сбережений в инвестиции, альтернативным кредитному рынку. При этом возможность регионального РЦБ стимулировать экономическое развитие

региона следует рассматривать в следующих аспектах:

– количественный аспект, т. е. количество потенциальных потребителей финансовых ресурсов и потенциальный объем инвестиций, который может быть направлен на инвестиции через механизм регионального РЦБ;

– свойства «канала» регионального РЦБ как механизма перераспределения финансовых ресурсов и его соответствие финансовым

потребностям хозяйствующих субъектов (качественный аспект).

Объем сбережений в Сибирском федеральном округе составляет около 30 % от доходов населения (таблица 3). В Омской области данный показатель несколько выше. За период с 2006 по 2008 г. уровень сбережений в области несколько снизился, однако по-прежнему составляет более трети доходов населения.

Таблица 3

**Уровень сбережений в среднем на душу населения в Омской области и Сибирском федеральном округе в 2006–2008 гг.**

| Показатель  | Омская область |        |        | Сибирский федеральный округ |        |        |
|---|----------------|--------|--------|-----------------------------|--------|--------|
|   | 2006           | 2007   | 2008   | 2006                        | 2007   | 2008   |
| Среднедушевые денежные доходы населения, руб.                         | 8 993          | 11 318 | 13 627 | 8 346                       | 10 286 | 12 857 |
| Потребительские расходы в среднем на душу населения, руб.             | 5 621          | 7 094  | 8 945  | 5 791                       | 7 204  | 8 966  |
| Превышение среднедушевых доходов над потребительскими расходами, руб. | 3 372          | 4 224  | 4 682  | 2 555                       | 3 082  | 3 891  |
| в % к среднедушевым доходам   | 37,5           | 37,3   | 34,4   | 30,6                        | 30,0   | 30,3   |

Составлено по: [6].

При этом в 2008 г. население Омской области 22,2 % своих денежных доходов использовало на прирост финансовых активов. В целом по Сибирскому федеральному округу на прирост финансовых активов было направлено 15,6 % денежных доходов [6, с. 193].

Однако при функционировании региональных рынков существует ряд проблем [7, с. 169–170]. Региональные РЦБ зависят как от тенденций развития национального рынка ценных бумаг, так и от особенностей экономического развития региона (инвестиционного климата, уровня социально-экономического развития, отраслевой специфики). Региональные рынки ценных бумаг также характеризуются меньшей прозрачностью и являются преимущественно внебиржевыми (например, в Омской области на 1 января 2010 г. было зарегистрировано 2 797 акционерных обществ, из них 485 открытых; в целом по Западной Сибири – 13 860 АО, из них 2 882 ОАО [5]).

В целом же, на внебиржевых региональных РЦБ не распространены вторичное обращение ценных бумаг и активное привлечение сторонних инвесторов (не связанных экономическими отношениями с эмитентом и не являющихся собственниками или работниками предприятия-эмитента). Региональные рынки имеют преимущественно «инсайдерский» характер.

Одной из наиболее серьезных проблем является взаимодействие региональных эмитентов и инвесторов. Действующие профессиональные участники Омской области (и Западной Сибири в целом) осуществляют операции преимущественно на биржевых площадках РТС и ММВБ; на биржевом рынке профессиональные участники также преимущественно работают с ценными бумагами, обращающимися на организованном рынке. Взаимодействие с региональными эмитентами при выпуске и размещении ими ценных бумаг практически отсутствует. В Российской Федерации на данный момент зарегистрировано лишь 43 участника, оказывающих услуги финансового консультанта, из них на территории Западной Сибири – лишь 1 участник (ЗАО Финансовая компания «ИНТЕРСПРЭД-ИНВЕСТ», г. Новосибирск) [8]. Всего в восточной части России осуществляют деятельность лишь 3 региональных финансовых консультанта (в Новосибирске, Красноярске и Якутске). Таким образом, региональные эмитенты Омской области сталкиваются с проблемами выпуска и размещения ценных бумаг и привлечения финансовых ресурсов для осуществления своей деятельности.

Фактически, региональные профессиональные участники (в частности, брокеры, ди-

леры, доверительные управляющие) способствуют местному сосредоточению финансовых ресурсов для их последующего инвестирования в организованный национальный рынок ценных бумаг. В этом аспекте для региональной экономики преимуществом функционирования региональных профессиональных участников по сравнению с крупными «общенациональными» является лишь наличие налоговых поступлений в региональный и местные бюджеты. В прочих отношениях как омские, так и сторонние профессиональные участники стимулируют развитие спекулятивной, а не инвестиционной составляющей национально-го рынка ценных бумаг.

Итак, региональный рынок ценных бумаг (как в Омской области, так и во многих других субъектах Российской Федерации) не выполняет полностью свои функции. Так, региональные рынки обеспечивают лишь фиксацию прав собственности, централизацию финансовых ресурсов для осуществления инвестиций и посредничество в обращении ряда ценных бумаг (имеющих котировки на организованном рынке). Функция привлечения финансовых ресурсов и посредничество в выпуске и размещении ценных бумаг реализуются в недостаточной степени. В результате, в рамках региона преобразование сбережений в инвестиции через механизм рынка ценных бумаг затруднено.

На характер и темпы экономического роста в регионах могут оказать влияние институты коллективного инвестирования, особенно фонды прямых инвестиций и венчурные фонды (фонды особо рискованных инвестиций). Данные фонды, выступая инвесторами на рынке ценных бумаг, способны эффективно предоставлять финансовые ресурсы предприятиям приоритетных отраслей региональной экономики. Например, с 2006 г. в регионах России формируются региональные венчурные фонды инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере (ВФивМПвНТС). Эти фонды финансируют деятельность инновационного малого бизнеса, распределяя свои инвестиции среди множества предприятий. В перспективе деятельность таких институтов коллективного инвестирования способна существенно повлиять на уровень экономического развития региона в целом и рынка ценных бумаг в частности. В Западной Сибири региональные ВФивМПвНТС функционируют в Новосибирской и Томской областях (сформированы 10 декабря 2009 г. и 29 ноября 2006 г. соответственно). В Омской области подобный фонд

еще не образован, хотя его функционирование может способствовать реализации экономической политики региона в области инноваций.

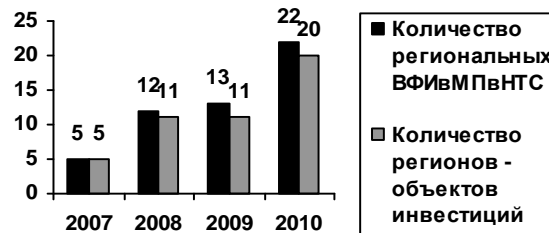


Рис. 1. Динамика региональных венчурных фондов инвестиций в малые предприятия (на 1 января соответствующего года, по данным [9])

Инвестиции через фонды прямых инвестиций и венчурные фонды имеют свои специфические характеристики. Данные фонды могут аккумулировать значительный объем финансовых ресурсов и диверсифицировать свои вложения для распределения риска между объектами инвестирования. Данные коллективные инвестиции носят долгосрочный характер. Кроме того, в соответствии с Федеральным законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» на активы акционерных и закрытых паевых инвестиционных фондов не распространяется ограничение доли в капитале юридического лица при отнесении этого лица к малым и средним предприятиям. Деятельности данных фондов присущ крайне высокий риск, но при этом и потенциально высокая доходность. Определенные проблемы в распространении данных фондов вызывают ограничения на круг инвесторов: данные фонды предназначены только для квалифицированных инвесторов, минимальная сумма инвестиций обычно составляет 100 тыс. руб. Данные требования направлены на ограничение доступа к инвестициям в акции и паи этих фондов со стороны мелких инвесторов, не обладающих достаточной финансовой грамотностью. Однако таким образом значительный объем финансовых ресурсов, распределенный среди множества инвесторов, остается невостребованным.

Решение данной проблемы возможно при привлечении финансового посредника, который, аккумулируя свободные денежные средства множества инвесторов, не признаваемых квалифицированными, сам выступал бы в качестве квалифицированного инвестора. Такими финансовыми посредниками могут выступать страховые и кредитные организации:

- в соответствии с Федеральным законом «О рынке ценных бумаг» кредитные и страхо-

вые организации признаются квалифицированными инвесторами [10, ст. 51.2];

- данные организации могут выступать не как профессиональные участники РЦБ, а как корпоративные инвесторы;

- кредитные и страховые организации могут аккумулировать свободные денежные средства (кредитные организации – привлекая средства во вклады и депозиты, страховые организации – по договорам страхования) физических и юридических лиц, и затем самостоятельно осуществлять инвестирование в фонды прямых и венчурных инвестиций, принимая финансовые риски на себя.

Наибольшим потенциалом в реализации данного механизма коллективного инвестирования обладают коммерческие банки в силу большего доверия населения и, как следствие, более значительного объема аккумулируемых ресурсов. В целом по России, судя по данным Федеральной службы государственной статистики, на 1 января 2010 г. удельный вес ценных бумаг в объеме денежных накоплений населения составлял 9,7 % при доле вкладов населения в 60,4 % [11]. Проблемой остается лишь обеспечение привлекательности для банков данного направления деятельности.

Таким образом, выделение региональных рынков ценных бумаг носит условный характер. В целом РЦБ являются механизмом преобразования сбережений в инвестиции. В Омской области существуют резервы сбережений населения, однако существуют проблемы, осложняющие эффективное функционирование РЦБ. В то же время, коллективное инвестирование через региональные фонды прямых и венчурных инвестиций может существенно

повлиять на темпы экономического развития регионов. Эффективной реализации данного механизма инвестирования в региональную экономику может способствовать инвестиционная деятельность кредитных организаций.

---

1. *Едророва В.Н., Новожилова Т.Н.* Рынок ценных бумаг: учеб. пособие. – М.: Магистр, 2007. – 684 с.

2. *Ческидов Б.М.* Рынок ценных бумаг и биржевое дело: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.

3. *Янусян М.Г.* Практикум по рынку ценных бумаг. – СПб.: Питер, 2007. – 192 с.

4. Рынок ценных бумаг: теория и практика: учебник / под ред. В.А. Галанова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 752 с.

5. Официальный сайт РО ФСФР России в СФО. – URL: <http://www.nsk.ffms.ru/>

6. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2009: Стат. сб. / Росстат. – М., 2009. – 990 с.

7. *Миллер А.А.* Проблемы регионального рынка ценных бумаг // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 3. – С. 168–171.

8. Сайт Федеральной службы по финансовым рынкам. – URL: <http://www.fcsm.ru/>

9. Сайт Национальной лиги управляющих. – URL: <http://www.nlu.ru>

10. Федеральный закон от 22 апреля 1996 г. г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

11. Сайт Федеральной службы государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru/>



## ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ В МЕХАНИЗМЕ ПОСТРОЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

### COMMERCIAL BANK STAFF STRATEGY – ADMINISTRATIVE SIDE

**Т.А. Багинская**

**T.A. Baginskaya**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Преобразования в банковской системе России обусловлены возникновением новой движущей силы – персонала банка, который стал первичным фактором конкурентоспособности и стабильности его деятельности. В статье представлены новые аспекты в разработке вопросов, связанных с внедрением новых методологических подходов к организации управления персоналом в коммерческих банках как инструмента эффективного управления банком.

Transformations in bank system of Russia are caused by new motive power – the personnel which has become a primary factor of competitiveness and stability of banks. This article presents to your attention new aspects in working out of the questions connected with introduction of new methodological approaches to the organization of personnel selection in commercial banks, as tool of efficient control of the bank personnel.

*Ключевые слова:* Управление, эффективность, новые методы организации.

*Key words:* Management, the efficiency, new methods of the organization.

Происходящие в России изменения в финансово-банковской сфере обусловлены внешними и внутренними факторами, среди которых – стремительный рост бизнеса во всем мире, глобальная интеграция, обеспечение конкурентоспособности страны, необходимость повышения качества уровня жизни, реализация национальных приоритетов, ускоренный рост экономического потенциала регионов. Всё это усиливает ответственность банковской системы за решение экономических и социальных задач. Банковская система России становится не только самодостаточной финансовой структурой, но и важнейшим элементом социальных отношений. Движущей силой этих преобразований в системе становится персонал – основной интеллектуальный ресурс, в значительной степени определяющей её успех. Именно персонал занимает сегодня первое место в ряду факторов конкурентоспособности и устойчивости банков и, в свою очередь, является определяющим при оценке потенциала развития организации. Вот почему все больше усиливается актуальность вопросов, связанных с разработкой и внедрением новых методологических подходов к организации кадровой политики в коммерческих банках, как инструмента

по повышению эффективности управления кадровым потенциалом.

Для построения эффективной кадровой политики коммерческого банка необходимо провести комплекс подготовительных мероприятий, одним из которых является исследование организационно-управленческой структуры банка в целом, в том числе структуры управления персоналом банка.

Учет многочисленных и разнообразных факторов, выбор среди них главных и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии – сложнейшая работа, реализуемая в процессе подготовки и реализации кадровой политики банка.

Анализ существующей организационно-управленческой структуры банка позволяет определить основные уровни управления банком, выделить целевые задачи и выполняемые ими основные функции. Так как несбалансированность организационно-управленческой структуры отрицательно сказывается на дееспособности внутрибанковских систем управления персоналом, на организационном управлении в целом и на эффективности финансового менеджмента в частности.

Организационная структура как распределение полномочий и ответственности за выполнение производственных и управленческих

функций определяется наличием, объемом и периодичностью осуществления этих функций, а также используемыми информационными технологиями и системой связи между ними. Анализ фактически действующей системы управления или разработка мероприятий по ее совершенствованию представляет собой исследование структуры управления и системы сбора, обработки и передачи информации, в том числе персональных взаимодействий между отдельными структурными элементами и должностными позициями. Следует иметь в виду, что всегда существует расхождение между формальной структурой, закреплённой в положениях о подразделениях, различных правилах и инструкциях, и реальной, фактически существующей. Такого рода расхождения имеют тенденцию увеличиваться со временем, в результате процесс принятия решений становится более длительным и менее обоснованным, происходит «размывание» ответственности за принятие управленческих решений. Также для растущих банков, к которым можно отнести значительную часть российских банков, характерна высокая изменчивость организационной структуры управления. Следовательно, регулярный анализ реально существующей системы управления и разработка мероприятий по ее совершенствованию способны привести к выявлению «слабых мест» в организации управления: выделению дублирующихся функций, и «повисающих» функций управления, т. е. таких, которыми никто конкретно не занимается [1, с. 194–195].

Специфика банковской деятельности определяет необходимый набор структурных подразделений кредитной организации. Так, в каждом банке всегда существуют такие департаменты и службы, как совет банка, правление, администрация, подразделения, занимающиеся общими вопросами управления, коммерческой деятельностью, финансами, автоматизацией, обеспечением безопасности банковской деятельности. Мы предлагаем условно представить структуру управления банком в виде трех основных блоков управления: блок управления руководством банка, блок управления линейных руководителей и блок управления кадрового подразделения банка. Это три ключевых блока, осуществляющих непосредственно управление персоналом в банке, а следовательно, и реализующих кадровую политику банка. Каждый из этих блоков на своем уровне участвует как в разработке, так и во внедрении и дальнейшем функционировании кадровой политики. Схематически мы представили этот процесс на рис. 1.

Первый уровень управления персоналом банка представлен всегда блоком руководства банка в лице его президента, председателя правления и членов его правления, директора и его заместителей. Основная задача, которую он выполняет в ходе реализации своих функций управления, это формирование стратегической политики банка в области управления персоналом. Реализация данной задачи построена на проведении определенной совокупности функциональных мероприятий, а именно:

- формирование единой политики банка, в том числе в области управления персоналом и его организационного развития;
- установка приоритетов развития с учетом главных целей банка;
- утверждение кадровой и социальной политики банка;
- анализ кадровой информации, утверждение нормативных документов по вопросам управления персоналом и контроль за их реализацией;
- принятие решений по ключевым вопросам управления персоналом, утверждение новых руководителей подразделений.

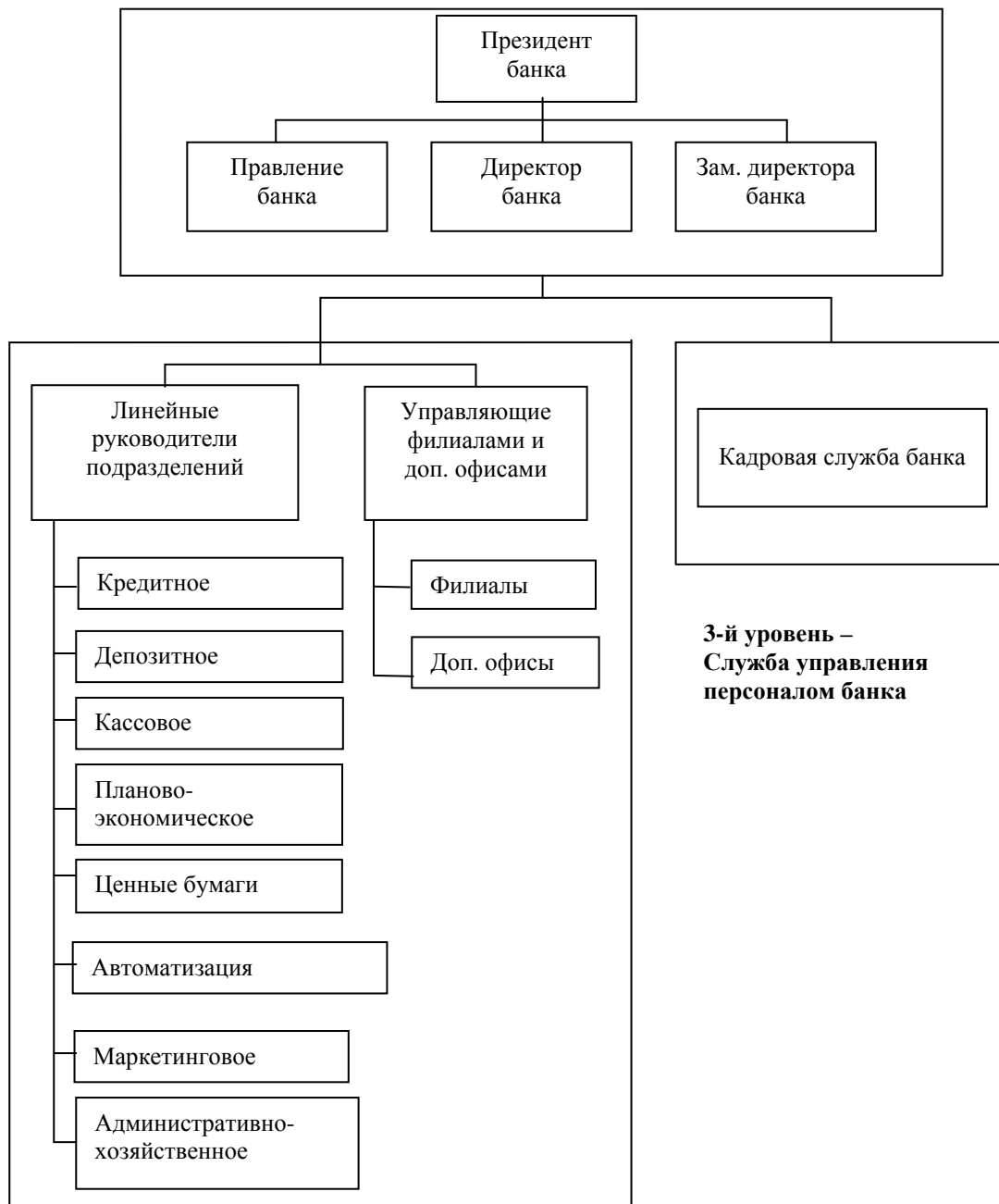
Следующий уровень управления персоналом представлен блоком линейных руководителей, таких как начальники управлений, служб, отделов, управляющие филиалами и дополнительными офисами. Основная задача, поставленная перед ними, это оперативное ежедневное управление сотрудниками подразделения. В рамках её реализации они выполняют следующие функциональные мероприятия, а именно:

- планирование и контроль деятельности сотрудников;
- анализ и оценка деятельности сотрудников;
- разработка предложений по организационно-штатным изменениям и функциям;
- контроль за соблюдением правил трудового распорядка;
- формирование квалификационных требований к сотрудникам;
- информирование о задачах подразделения, результатах деятельности, предстоящих изменениях;
- мотивация сотрудников на результат;
- адаптация новых сотрудников;
- обеспечение оптимальных условий труда, производственного и психологического климата, определение потребности в обучении и предложений по тематике повышения квалификации;
- управление корпоративным поведением;

- участие в проведении аттестации персонала;
- распределение функций, полномочий и зон ответственности;
- участие в оценке эффективности обучения;

- разработка и реализация положений о подразделениях, должностных инструкций, технологических карт работ;
- определение результирующих показателей оценки работы подразделений и сотрудников.

**1-й уровень – Блок руководства банка**



**2-й уровень – Блок линейных руководителей**

Рис. 1. Уровни управления персоналом в коммерческом банке: организационный аспект

Третий уровень управления персоналом осуществляется посредством блока кадровой службы банка. Ключевая задача его состоит в том, чтобы организовать, оперативно реализо-

вывать и контролировать результаты всех работ по управлению персоналом банка. Функциональные мероприятия кадровой службы банка можно представить как:

- организация и координация основных направлений кадровой работы и разработка основных кадровых технологий;
  - взаимодействие с линейными руководителями по вопросам, связанным с управлением персоналом банка;
  - составление и реализация плана работы с персоналом;
  - методическое обеспечение и сопровождение принимаемых кадровых решений;
  - контроль за соблюдением единых стандартов и процедур кадровой работы;
  - контроль за соблюдением кадрового законодательства;
  - планирование численности сотрудников банка с учетом экономических показателей;
  - проведение общебанковских мероприятий по укреплению корпоративной культуры;
  - кадровое обеспечение инновационных процессов в банке;
  - анализ организации работы с персоналом и разработка предложений по её совершенствованию;
  - изучение обстановки в коллективах, разработка предложений и рекомендации по улучшению микропроцессов управления сотрудниками;
  - участие в подготовке стратегии банка и других общебанковских документов в части реализации процессов управления персоналом.
- Таким образом, трехуровневая система управления персоналом позволяет рассматривать механизм формирования кадровой поли-

тики банка как систему комплексного исследования структуры управления персоналом банка в целом, так и важнейших ее составляющих в отдельности. Такой подход обуславливает многоуровневость формирования кадровой политики коммерческого банка. Поясним, что под многоуровневостью мы понимаем тот факт, что процесс формирования кадровой политики банка может проходить исходящим потоком «сверху вниз», а также и нисходящим потоком «снизу вверх». Направление «сверху вниз» идет от «первого» уровня управления персоналом банка, представленного блоком руководства банка. Это направление определяет общую политику развития банка, которая впоследствии разбивается на стратегии, цели, планы для конкретного подразделения банка. За счет участия высшего руководства банка обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определение тенденций в её динамике, связь с общей стратегией развития банка, определение приоритетов. Политика и планы управления персоналом банка, разработанные руководством, определяют основные направления политики, целей и планов для следующего уровня руководства и т. д. Другое направление, «снизу вверх» исходит от руководителей подразделений и их подчиненных, точнее, сотрудников. Здесь каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию, политику и планы развития и достижения общих целей (рис. 2).

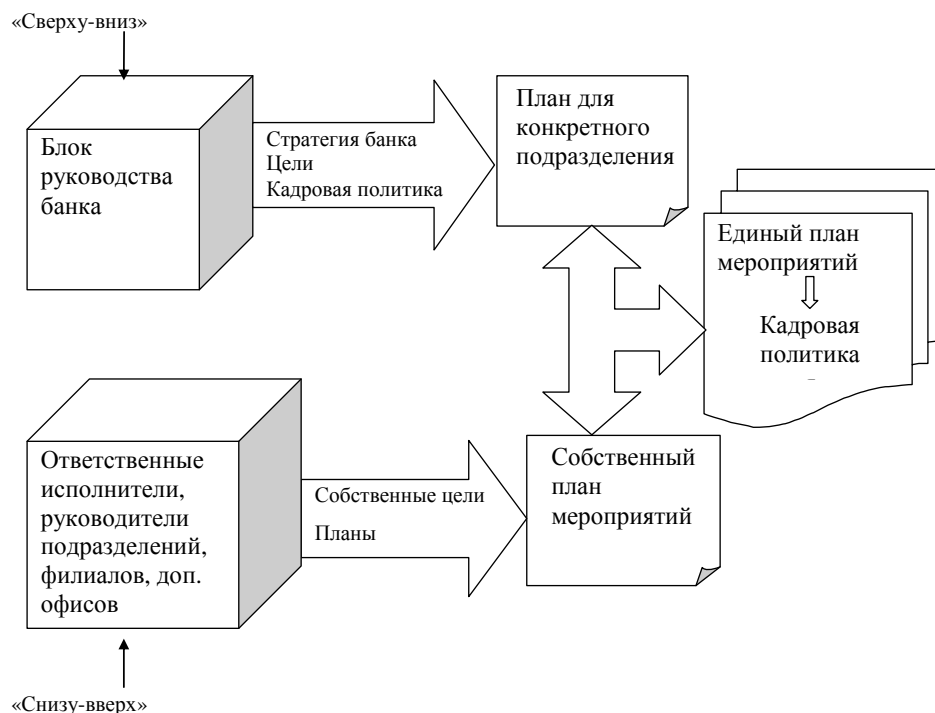


Рис. 2. Подходы к формированию кадровой политики в коммерческом банке

Недостаток этого пути в невысокой компетенции низовых подразделений в оценке внешней среды, понимания общей стратегии развития банка, её возможностей, приоритетов, а также согласованности планов между собой. Он нивелируется за счет создания временных групп сотрудников банка (с разных уровней управления) с привлечением внешних консультантов. В работе этих групп особенно широко используется метод анализа сильных и слабых сторон, а также метод разработки сценариев. Цель анализа сильных и слабых сторон заключается в составлении перечня сильных и слабых сторон банка, позволяющих сравнить его деятельность с его основными конкурентами. При этом оценка может быть осуществлена как на основе немногочисленных, но широко распространенных показателей, так и с использованием весьма дифференцированной системы. Достоинство же этого подхода заключается в исключении отрицательного действия мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию «чужих» для них планов, положительное воздействие возможности каждого сотрудника принять участие в подготовке стратегии банка и решении других общепанковских задач, высокая степень информированности коллектива о положении дел и др.

Разработка сценариев представляет собой метод, следуя которому надо постоянно задаваться вопросом, какие из возможных факторов влияния, которые были описаны нами выше, окажутся в будущем наиболее значимыми с точки зрения избранной политики. Так, анализируется, вследствие влияния каких факторов возможны ключевые изменения определенных текущих тенденций развития и как следует на них реагировать [2, с. 209–210].

Таким образом, вышеизложенные особенности организационно-управленческой структуры управления персоналом в коммерческом банке позволяют совершенствовать механизм работы и построения кадровой политики банка, которая, в свою очередь, обеспечивает эффективное развитие банка и его персонала как единого, органически существующего, целостного организма, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка.

---

1. Стратегия развития коммерческого банка / под ред А.С. Маршаловой, Н.А. Кравченко. – Новосибирск, ЭКОР, 1996. – 288 с.

2. *Одегов Ю.Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Академический проект, 2005. – С. 1088.

## МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: SUBJECT SYSTEM

**И.В. Катунина**

**I.V. Katunina**

*Омский государственный университет путей сообщения*

Противоречивость личных и профессиональных целей и интересов, ограниченная рациональность и институциональная обусловленность сотрудников, осуществляющих деятельность по управлению человеческими ресурсами, обусловили необходимость рассмотрения субъекта управления человеческими ресурсами как системы. В статье представлена модель организации системы субъекта управления человеческими ресурсами как самоуправляемой, самоорганизующейся и саморазвивающейся системы.

The article provides the subject pattern in managing human resources as a self-regulated, self-organized and self-developed system. That seems to be necessary as employees running work force have conflicting personal and professional interests and are institutionally and logically restricted.

*Ключевые слова:* система управления человеческими ресурсами, субъект управления человеческими ресурсами, организация системы субъекта управления человеческими ресурсами.

*Key words:* human resource management system, subject of human resource management, organization of human resource management subject system.

Проблема субъекта управления человеческими ресурсами (УЧР) представляется и комплексной, и системной. С одной стороны, субъект УЧР выступает «хозяином (владельцем)» процесса УЧР (в терминологии процессного подхода), и в этом смысле к субъектам УЧР относятся не только топ-менеджмент, линейные руководители, специализированные функциональные подразделения, но и процессные (рабочие) команды, а также конкретные лица или группы лиц в компании, которые по долгу службы могут осуществлять и осуществляют управление людьми. С другой стороны, отношения между отдельными участниками процесса УЧР, обусловленные их ожиданиями, интересами, ценностями, целями, мотивами и т. д., образуют сложную нелинейную сеть взаимодействий, в рамках которой реализуются не только функции управления людьми, но осуществляются действия, направленные на достижение целей, отличных от профессиональных. Еще одним обстоятельством, заслуживающим внимания, выступает необходимость формирования «управленческой надстройки» в системе УЧР, что предполагает проектирование конфигурации системы УЧР, определение направлений ее развития, реализацию управленческого цикла в его кибернетическом понимании – планирования, организации, коор-

динации, контроля, выделение управляющей и управляемой системы и рассмотрение структуры субъекта и объекта УЧР, эффективного лидерства. В этом смысле субъект УЧР, осуществляющий воздействие на сотрудников организации в соответствии с задачами ее функционирования и развития, сам выступает в роли объекта управления. Таким образом, мы вынуждены рассматривать систему УЧР второго порядка или УЧР для УЧР.

Отмеченные обстоятельства позволяют говорить о «системе субъекта УЧР», тем самым подчеркивая принципиальную неоднородность, гетерогенность участников процесса УЧР, потенциальную противоречивость их интересов, сложную организацию взаимодействий, обусловленную социальной природой участников процесса УЧР. В настоящей статье представлена авторская модель организации системы субъекта УЧР (внутренних субъектов УЧР), артикулирующая ее генерический характер, выражающийся в том, что система УЧР выступает одновременно и как обеспечивающая цельдостижение, и как целеполагающая. Представленная модель ориентирована на формирование системы субъекта УЧР как самоорганизующейся, самоуправляемой и саморазвивающейся системы организации.

Отметим принципы, положенные в основу авторской модели.

*Принцип интенциональности субъекта УЧР* отражает намеренность деятельности субъектов УЧР, которая может принимать форму целесообразности, целенаправленности или целеустремленности в зависимости от ролевой позиции и типа самоопределения в совместной деятельности. Объектом моделирования организации системы субъекта УЧР выступают целенаправленные воздействия субъектов-участников УЧР. Следовательно, случайные результаты в сфере УЧР (например, изменение ролевой структуры или культуры организации, явившиеся следствием принимаемых в организации маркетинговых решений) модель не описывает.

*Принцип субъективности* позволяет признать отражение в деятельности субъекта УЧР его личных целей, интересов, мотивов, которые могут совпадать, а могут и не совпадать с его профессиональной ролью. Модель организации системы субъекта УЧР ориентирована не на исключение субъективности как источника нестабильности и неэффективности, а, наоборот, на признание «управленческой реальности», рассматривая субъективность как обуславливающую наличие противоречий в системе субъекта УЧР.

*Принцип ограниченной рациональности и институциональной обусловленности* подразумевает признание контекстуальной зависимости процесса и результата активной деятельности субъекта УЧР, определяющей принципиальную невозможность не только осуществления рациональных и (или) оптимальных УЧР-воздействий, но даже их разработку. Модель организации системы субъекта УЧР ориентирована не на построение рациональной (оптимальной) системы субъекта УЧР, осуществляющей рациональные (оптимальные) УЧР-воздействия, но на формирование самообучающейся системы, которая с каждым циклом взаимодействий повышает эффективность своего функционирования и осуществляемых УЧР-воздействий.

*Принцип открытости системы субъекта УЧР* отражает потенциальную возможность отнесения к субъектам-участникам УЧР любого сотрудника, группы, органа, организации и т. д., вовлеченного в процессы УЧР и осуществляющего интенциональную деятельность в этой сфере, включая процессы самоорганизации и самоуправления на уровне индивида, группы, организации. В этой связи объектом моделирования выступают не только и не столько взаимодействия частных субъектов, в задачи которых входит выполнение функций по

УЧР в силу их места и роли в совместной деятельности, сколько взаимодействия всех субъектов, участвующих в процессе реализации функций УЧР. В модели используется следующая структура субъектов-участников УЧР: топ-менеджмент, линейные менеджеры, специалисты в УЧР (сотрудники УЧР-департаментов), рядовые сотрудники, вовлеченные в процессы самоорганизации и самоуправления.

*Принцип многоуровневости* обеспечивает возможность анализа деятельности субъекта УЧР на разных уровнях в организации. На микроуровне субъекты-участники УЧР образуют сеть взаимодействующих агентов, порождающую на уровне обобщенного субъекта УЧР (макроуровне) эмерджентные феномены – формы совместной деятельности в сфере УЧР, нормы и образцы поведения субъектов-участников. Взаимодействующие субъекты-участники УЧР, рассмотренные как противостоящие объекту и выражающие интенциональность, в своем единстве формируют обобщенный субъект УЧР.

Раскроем содержание модели организации системы субъекта УЧР.

1. Организация системы субъекта УЧР как деятельность по созданию и совершенствованию внутреннего устройства, структуры и правил функционирования элементов системы субъекта УЧР рассматривается нами как непрерывный процесс становления в рамках институционализации системы УЧР в организации. Субъектом этой деятельности выступают сами субъекты-участники УЧР, которые в процессе повседневных взаимодействий производят и воспроизводят систему субъекта УЧР. Таким образом, организация системы субъекта УЧР есть результат интенциональной деятельности рационально ограниченных и институционально обусловленных субъектов-участников УЧР и неинтенциональных последствий этой деятельности.

Процессы организации системы субъекта УЧР протекают непрерывно, и в этом смысле результат деятельности по организации системы субъекта УЧР может быть выделен в достаточной степени условно, поскольку представляет собой «мгновенный снимок» процесса становления. Поэтому опорным стержнем предлагаемой модели выступает фокусирование на самом процессе организации системы субъекта УЧР, выделении и обосновании подходов к осуществлению этой деятельности, а не на параметрах и требованиях к результату организации. Выделенные нами принципы субъективности, ограниченной рациональности и институциональной обусловленности

предопределяют принципиальную невозможность формирования рациональной (оптимальной) системы субъекта УЧР. В этом смысле любые целевые ориентиры «правильной» организации системы субъекта УЧР будут недостижимы и даже не могут быть сформулированы. Но с другой стороны, принципы интенциональности, открытости системы субъекта УЧР и многоуровневости обуславливают потенциальную возможность устремления намерений субъектов-участников УЧР на построение рациональной (оптимальной) системы субъекта УЧР. В этой связи именно качество процесса организации системы субъекта УЧР, сосредоточенность на «правильной» реализации этого процесса обеспечивают формирование желаемого результата, понимание того, какой должна быть система субъекта УЧР и как она должна быть организована, а также приближение к этому идеальному недостижимому состоянию. Система субъекта УЧР в процессе своего становления движется в направлении формирования себя как самоорганизующейся, самоуправляемой и саморазвивающейся системы, с каждым новым циклом взаимодействий субъектов-участников повышая эффективность своей организации.

2. Формирование системы субъекта УЧР как самоорганизующейся, самоуправляемой и саморазвивающейся системы выступает важнейшим условием построения системы УЧР в организации, ориентированной на развитие. Система субъекта УЧР должна формироваться таким образом, чтобы система УЧР выступала функциональной, ключевой и динамической способностью развивающейся организации. Организация системы субъекта УЧР предполагает три взаимодополняющих процесса:

- организационное проектирование системы субъекта УЧР как самоуправляемой и самоорганизующейся системы. Данное направление определяет конфигурацию системы УЧР, выступающую формой внутреннего устройства системы УЧР, адекватной внешнему контексту. Объектами проектирования выступают структура и инфраструктура, а также механизмы самоорганизации и самоуправления, обеспечивающие адекватность контексту;

- обеспечение профессионализма деятельности субъектов-участников УЧР. Это направление отвечает за «наполнение» конфигурации системы субъекта УЧР и обеспечивает профессиональное отношение к труду субъектов-участников УЧР. Объектами воздействия здесь выступают организационное поведение, компетенции субъектов УЧР, а основным процес-

сом видится развитие человеческих ресурсов системы субъекта УЧР;

- управление развитием системы субъекта УЧР, формирование ее как саморазвивающейся системы. Третье направление обеспечивает развитие системы субъекта УЧР в целом. При этом поскольку механизм развития коренится в сети социальных взаимодействий субъектов-участников УЧР, то данное направление включает в себя и развитие субъектов-участников и формирование генерических механизмов (механизмов саморазвития).

Отмеченные процессы взаимно дополняют друг друга. Организационное проектирование системы субъекта УЧР позволяет «встроить» в систему механизмы самоорганизации, самоуправления и саморазвития. Обеспечение профессионализма деятельности субъектов-участников УЧР выступает условием актуализации и адекватного использования этих механизмов. Управление развитием системы субъекта УЧР обеспечивает как профессиональное отношение к труду субъектов УЧР, так и адекватность внутреннего устройства внешнему контексту в долгосрочной перспективе.

3. Содержательно процессы формирования системы субъекта УЧР – организационное проектирование, обеспечение профессионализма деятельности и управление развитием – представлены в виде композиции шести «строительных блоков», выделенных в работе D. Ulrich [9, p. 213–219]:

- разделяемый образ мыслей (Shared mindset) – «правильный» образ мыслей (культура), разделяемый в системе УЧР;

- компетенция (Competence) – обеспеченность (укомплектованность) сотрудниками, обладающими знаниями, навыками, способностями выполнять текущую и предстоящую работу;

- последствия (Consequences) – фокусирование системы управления эффективностью в сфере УЧР, на «правильном» поведении и результатах труда;

- управление (Governance) – эффективность отношений подотчетности, коммуникаций, процессов принятия решений, правил в системе УЧР;

- технологические процессы / способность к изменению (Work processes / Capacity for change) – способность улучшать рабочие процессы, обучаться и адаптироваться для достижения целей в будущем;

- лидерство (Leadership) – распространение эффективного лидерства.

В целях артикулирования перспективы развития в построении системы субъекта УЧР



и соблюдения преемственности отечественной научной терминологии отмеченные блоки были переименованы. Приведем их названия, используемые в модели организации системы субъекта УЧР, соблюдая предыдущую последовательность изложения: управленческое мышление и организационная культура

развития, компетентные сотрудники в сфере УЧР, управление эффективностью УЧР, структура и инфраструктура УЧР, способности к изменению и эффективное лидерство. Отмеченные блоки были сгруппированы по направлениям формирования системы субъекта УЧР (см. рис.).

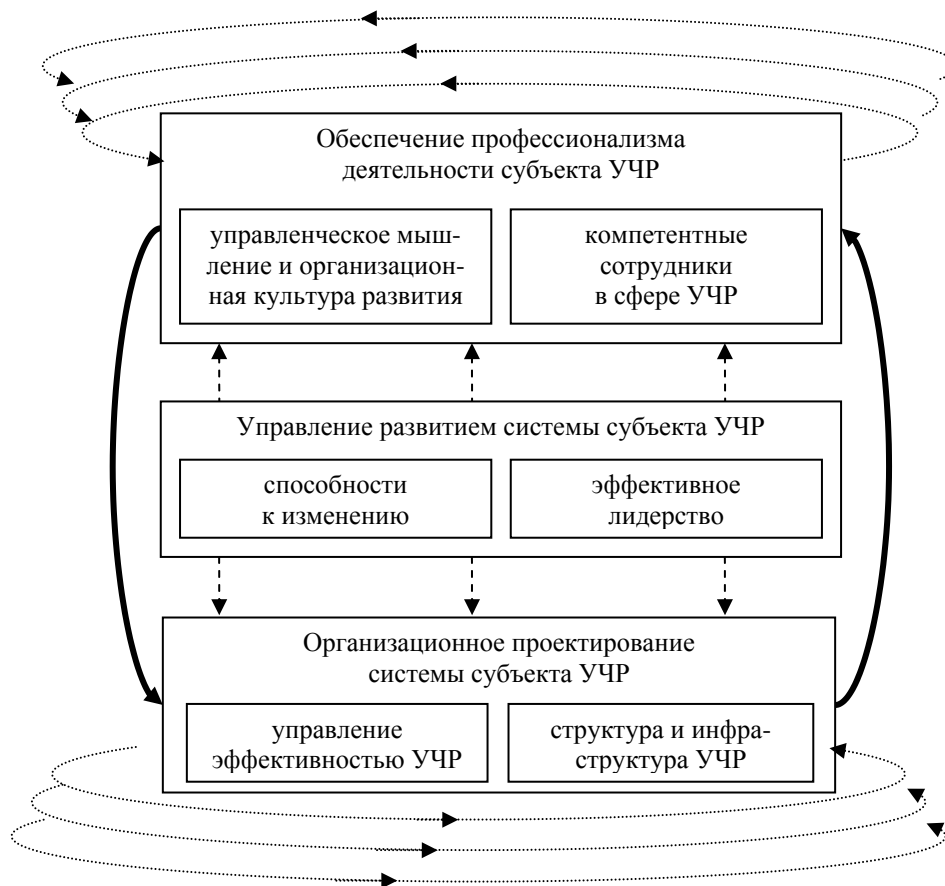


Рис. Модель организации системы субъекта УЧР

Организационное проектирование системы субъекта УЧР: управление эффективностью УЧР, структура и инфраструктура УЧР. Данные блоки описывают строение, «устройство» системы субъекта УЧР, ее структуру и инфраструктуру, «архитектуру» управленческих процессов в системе УЧР.

Обеспечение профессионализма деятельности субъектов-участников УЧР: управленческое мышление и организационная культура развития, компетентные сотрудники в сфере УЧР. Указанные блоки характеризуют «наполнение» системы субъекта УЧР людьми, разделяющими те или иные организационные ценности. Формирование управленческого мышления, в основе которого лежат ценности развития, а также управленческих компетенций субъекта УЧР представляются важнейшими направлениями обеспечения профессионализма деятельности субъектов-участников УЧР.

Управление развитием системы субъекта УЧР: способности к изменению, эффективное лидерство. С одной стороны, отмеченные блоки характеризуют динамизм организации системы субъекта УЧР как самоуправляемой и самоорганизующейся системы. С другой – обеспечивают формирование и реализацию генерических компетенций субъекта УЧР за счет эффективного преобразующего лидерства, а способность к изменению обеспечивает саморазвитие системы УЧР как условие возможности управления развитием (требование гиперкомплексности). Таким образом, данное направление представляет собой своего рода модернизацию первых двух. Управление развитием «отвечает» за целеполагание в системе субъекта УЧР, формирование ее ролевой структуры и формулирование требований к компетенциям, что выражается в способности системы субъекта УЧР направлять происходящие

в ней изменения в требуемом направлении в соответствии с ориентирами развития организации, а также обеспечивать эффективность этих преобразований.

На рисунке представлена взаимосвязь отмеченных процессов.

Раскроем содержание отмеченных блоков как формирующих организацию системы субъекта УЧР.

*Управленческое мышление и организационная культура развития, компетентные сотрудники в сфере УЧР.*

Главной особенностью формирования системы субъекта УЧР выступает то обстоятельство, что субъект УЧР, осуществляющий управление людьми в соответствии с задачами функционирования и развития организации, сам выступает в роли объекта УЧР (УЧР для УЧР или УЧР второго порядка).

Взаимосвязь категорий «обобщенный субъект» (макроуровень представления субъектов УЧР) и «субъект-участник» (микроуровень представления субъектов УЧР) реализуется в организации посредством выделенных факторов социальной подсистемы субъекта УЧР: «управленческое мышление и организационная культура развития» и «компетентные сотрудники в сфере УЧР».

Система УЧР как любая другая система организации должна быть обеспечена сотрудниками, обладающими знаниями, навыками, умениями, способностями и мотивацией, необходимыми для осуществления своей профессиональной деятельности (в нашем случае деятельности по УЧР, направленной на развитие организации и ее человеческих ресурсов). Эффективная реализация индивидуальных компетенций сотрудников в сфере УЧР – компетентная деятельность по УЧР – предполагает согласование направленности прилагаемых усилий. Механизмом такого согласования представляется формирование управленческого мышления и организационной культуры развития: для управления развитием организации и ее человеческих ресурсов, сотрудники и их группы, вовлеченные в процессы УЧР (а также организационные субъекты-участники), должны быть носителями организационной культуры, ориентированной на развитие, разделять «правильный» образ мыслей, позволяющий сформировать необходимую направленность деятельности по УЧР. «Разделенность» организационной культуры развития всеми субъектами-участниками УЧР, воплощение ценностей развития в мышлении и повседневной деятельности позволяет рассматривать дея-

тельность по УЧР как гомогенную в части ее интенциональности – направленности на развитие организации, что и позволяет говорить о некоем единстве субъектов-участников УЧР – обобщенном субъекте УЧР.

Отметим, что согласованная реализация профессиональных компетенций сотрудников и разделенная организационная культура развития предполагают личностный тип самоопределения в деятельности, когда ценности развития совместной деятельности и профессиональной самореализации преобладают в структуре ценностей лица, принимающего решения в сфере УЧР и осуществляющего УЧР-воздействия. При этом личностный тип самоопределения рассматривается нами и как продукт организационной культуры УЧР, и как ее источник.

Компетенции сотрудников, вовлеченных в процессы УЧР, управленческое мышление и организационная культура развития, фокусирующие многообразные и разноориентированные усилия в сфере УЧР, являются не только результатом индивидуальных усилий сотрудников, работающих над своими квалификацией, мотивацией, стилем лидерства и др., групповой и межгрупповой динамики, воспроизводящей составляющие организационную культуру нормы, ценности, верования и др., но и формируются как результат функционирования технической подсистемы – формальных систем, структур и организационных механизмов управления, применяемых к субъектам УЧР.

*Управление эффективностью УЧР, структура и инфраструктура УЧР.*

Техническая подсистема субъекта УЧР рассматривается нами как неразрывное единство управления эффективностью УЧР, отражающей направленность, результативность, качество процессов управления деятельностью по УЧР, и структуры и инфраструктуры УЧР, в рамках которых «протекают» процессы управления деятельностью по УЧР. Факторы технической подсистемы субъекта УЧР соотносятся между собой в режиме «дуальности» (который предполагает существование генерической петли, формирующей две части рассматриваемого явления, в отличие от дуализма, предполагающего независимое (со)существование частей): структура и инфраструктура УЧР позволяют осуществляться процессам управления эффективностью УЧР, но вместе с тем формируются этими процессами. Структура и инфраструктура УЧР «сами по себе» существуют только в виде конструкции, но активируются при осуществлении процессов управления эффективностью деятельности по УЧР. Так же и

процессы управления эффективностью УЧР, формируя требования к структурам и инфраструктуре, тем не менее, возможны только в их границах, функционально ими организуются.

Системы управления эффективностью УЧР получили распространение сравнительно недавно. В мировой практике оценочные процедуры применительно к УЧР начали применять в 1970-е гг., к концу 1990-х они стали популярными. В качестве примера отметим системы управления эффективностью УЧР, приведенные в [3; 6]. Тем не менее общепринятых стандартных методик управления эффективностью УЧР на сегодняшний день не существует, более того, нет даже стандартного способа для проведения оценки деятельности УЧР-подразделения. В то время как в организации, ориентированной на развитие, объектами системы управления эффективностью УЧР должны выступать не только и не столько топ-менеджмент компании, сотрудники УЧР-служб, линейные менеджеры, но и рядовые сотрудники и их группы, трудовой коллектив в целом, в части их самоорганизации и самоуправления как важнейших источников развития.

Система управления эффективностью УЧР отражает форму организации системы субъекта УЧР, ее структуру и инфраструктуру. Структура и инфраструктура УЧР позволяют раскрыть совокупность взаимосвязанных ролей, отношений и властных структур, которая регулирует поведение субъектов УЧР, при этом организация деятельности по УЧР может принимать как явную (оргструктура УЧР-департамента, права и обязанности линейных менеджеров в сфере УЧР, формальные коммуникации), так и неявную (власть и влияние, неформальные коммуникации) формы.

Отмеченные факторы модерируются посредством процесса управления развитием в УЧР, которая обеспечивает согласованность и динамизм целей системы и интересов сотрудников, требований профессиональной деятельности по УЧР и компетенций и ролей субъектов УЧР.

*Способности к изменению и эффективное лидерство.*

Управление развитием в УЧР характеризует динамизм системы субъекта УЧР, который достигается при помощи формирования способности системы УЧР к изменению, обеспечивающей возможность совершенствоваться, обновлять и «выращивать» новые процессы и результаты УЧР и эффективного лидерства, сопровождающего программы и проекты организационных изменений, пронизывая все процессы в систе-

ме УЧР и представляя собой «принцип» деятельности любого субъекта УЧР.

Управление развитием в УЧР артикулирует важность ориентации системы УЧР не только на улучшение трудовых процессов, обеспечение программ и проектов организационных изменений, но и способность изменяться самой посредством задействования механизма «двойной петли обучения», что предполагает гибкость мышления, открытость нововведениям, поощрения риска и предпринимательства в сфере УЧР, постоянное экспериментирование, нацеленность на непрерывное улучшение и т. д.

Управление развитием в УЧР рассматривается нами как динамическая способность [5] системы УЧР (т. е. «организационная» способность), не сводимая к набору индивидуальных способностей сотрудников (субъектов УЧР), поскольку включает в себя также управленческие системы и структуры. Потребность в динамической организации системы УЧР обуславливает необходимость понимания природы подсистемы управления развитием в УЧР как динамической способности, механизма ее формирования, функционирования и развития.

Для этих целей проясним отличие значения понятия «способность» в терминах «динамическая способность системы УЧР» и «способность к изменению в УЧР», применяемых в настоящей работе. Термин «способность» применительно к определенным навыкам и умениям, присущим организации, пришедший к нам из англоязычной литературы, имеет ряд особенностей, связанных с его употреблением. Дело в том, что понятия «Capacity» и «Capability» при переводе на русский язык оба получают значение «способность», но если первый термин акцентирует способность как возможность (потенциал для роста, обучения, развития; производительность в значении пропускная способность; компетенция в значении полномочий роли или позиции, юридические полномочия и т. д.), то второй – способность генерировать результат (реализованный потенциал для роста, обучения, развития; достигнутый уровень производительности; компетенция в значении применяемых знаний, умений, навыков и т. д.)<sup>1</sup>, именно в таком зна-

<sup>1</sup> Примечательно, что в литературе по стратегическому менеджменту термин «Capability» чаще употребляется во множественном числе – Capabilities – «способности», в то время как «Capacity» – в единственном, подчеркивая составную природу первого термина и «монолитную» второго. Во множественном числе термин «Capacity» – Capacities – «мощности» чаще употребляется в контексте производственного менеджмента

чении употребляется термин «способность» в ресурсной концепции [1; 4; 7] и ее современной ветви – теории динамических способностей [5; 8]. Следовательно, говоря о подсистеме управления развитием в УЧР как динамической способности (Dynamic Capability of HRM-system), мы имеем в виду способность вносить вклад в результаты деятельности системы УЧР, формировать, обновлять ее компетенции, в частности способность осуществлять управление развитием организации и человеческих ресурсов. А исследуя способность к изменению УЧР (Capacity for change in HRM), мы подчеркиваем необходимость гибкой организации системы УЧР, открытость новому, допустимость риска и экспериментирования, способность накапливать знания в сфере УЧР, выступать «хранилищем», репозиторием организационной памяти. В таком понимании способность к изменению УЧР выступает условием формирования подсистемы управления развитием в УЧР как динамической способности. В основе последней лежат в различной степени рутинизированные множественные процессы сохранения, непрерывного обновления и радикальной трансформации процессов, происходящих в системе УЧР, и если способность к изменению рассматривается нами как необходимое условие, поскольку обеспечивает возможность изменяться в соответствии со стратегией развития и изменениями во внешней подвижной среде, то эффективное лидерство, пронизывающие все процессы УЧР, представляется достаточным условием. Эффективное лидерство является важнейшим механизмом формирования социальных структур, обеспечивающих разделенное видение перспективы и ориентацию на развитие. Следовательно, для того, чтобы подсистема управления развитием в УЧР выступала динамической способностью системы УЧР, позволяющей ей эффективно развивать и создавать новые способности системы УЧР, востребованные в процессе организационного развития, необходимо и достаточно, чтобы система УЧР обладала способностью к изменениям в УЧР и осуществляла эффективное лидерство.

Подводя итоги, отметим, что гетерогенность, противоречивость личных и профессиональных целей и интересов, ограниченная рациональность и институциональная обусловленность сотрудников, осуществляющих деятельность по УЧР, обусловили необходимость

рассмотрения субъекта УЧР как системы. Представленная в настоящей работе авторская модель организации системы субъекта УЧР позволяет раскрыть содержание и структуру данной системы как самоуправляемой, самоорганизующейся и саморазвивающейся. Представленная модель выступает основой определения направлений формирования системы субъекта УЧР в организации, а также может быть использована для разработки стратегии построения системы субъекта УЧР.

1. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: Практические выводы для формирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 17–46.

2. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / под науч. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.

3. Погодина Г. Методы оценки эффективности службы персонала // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 9. – С. 120–124.

4. Прахалад К.К., Хэмел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 47–75.

5. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 4. – С. 133–185.

6. Хьюзлид М.А., Ульрих Д., Беккер Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

7. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – No. 1. – P. 99–120.

8. Eisenhardt K., Martin J. Dynamic capabilities: What are they? // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21. – P. 1105–1121.

9. Ulrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. – 281 p.

(например, total capacities – совокупные производственные мощности, operating capacities – действующие производственные мощности).

## ПРОБЛЕМЫ РАЗДЕЛЕНИЯ И КООПЕРАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

### ISSUES OF COMPANY LABOUR DIVISION UNDER CRISIS

**О.В. Шутина, А.Е. Николаева**

**O.V. Shutina, A.E. Nikolaeva**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Одним из важнейших направлений научной организации труда является создание рациональной системы разделения и кооперации труда в процессе управления производственным коллективом как в рамках первичного подразделения, так и предприятия в целом. Установление рациональных глубины и форм разделения и кооперации труда способствует снижению затрат труда, издержек производства, росту производительности труда, поддерживает согласованность в работе индивидуальных и коллективных исполнителей. Именно это обеспечивает актуальность данного вопроса.

The article deals with rational system of labour division within HR management both in primary units and in the whole company as one of the key aspects in scientific labour management. Optimal depth and forms of labour division provides cutting labour and production costs, labour productivity growth, and coordinating individual and collective work. That is why the issue seems to be topical these days.

*Ключевые слова:* организация труда, разделение и кооперация труда, границы разделения и кооперации труда, направления совершенствования разделения и кооперации труда.

*Key words:* labour management, labour division, labour specialization borders, aspects of improvement.

Современному производству свойственно обособление отдельных процессов и работ, что позволяет специализировать орудия труда и работников, сокращать производственный цикл, повышать производительность труда. Однако труд всех работающих на предприятии является трудом коллективным. Его результаты зависят от того, в какой степени обеспечены соблюдение необходимых количественных и качественных пропорций в распределении труда по отдельным звеньям производства и рабочим местам и кооперация труда отдельных исполнителей и первичных производственных коллективов.

Обособление процессов и работ предполагает в первую очередь разделение труда, которое как элемент организации труда представляет собой обособление видов деятельности работников, установление функций, обязанностей, сферы действия для каждого из них, а также для их групп, образующих разные подразделения. Кооперация труда – неотъемлемая сторона разделение труда, под которой подразумевается объединение работников для планомерного совместного участия в одном или разных, но взаимосвязанных между собой трудовых процессах.

Как известно, выделяются такие формы разделения труда, как технологическое (подразделение всех видов работ и работников на группы в зависимости от технологии их выполнения), функциональное (подразделение комплекса работ на ряд функций в зависимости от степени и характера участия в производственном процессе различных работников) и профессионально-квалификационное (разделение труда между работниками в зависимости от их профессий и должностей). В свою очередь, кооперация труда также имеет две различные формы: межцеховая (в нашем исследовании это будет кооперация между службами) и внутрицеховая (кооперация внутри службы).

Важным моментом при изучении разделения и кооперации труда является определение направлений их развития, к которым относятся совмещение профессий, функций, расширение зоны обслуживания (увеличения объема работ) и обогащения труда.

Нами было проведено исследование на одном из Омских предприятий, занимающихся оказанием сервисных инженерно-технических услуг предприятиям энергетической отрасли промышленности Омска и Омской области. В настоящее время данная организация представляет собой интегрированную структуру,

объединяющую 5 основных направлений деятельности:

1. Служба метрологии.
2. Химическая служба.
3. Служба наладки и испытаний газоиспользующего и теплотехнического оборудования, тепловой автоматики (СНАТИ).
4. Электротехническая служба.
5. Служба создания и модернизации систем учета электроэнергии.

В качестве объекта анализа разделения и кооперации труда было выбрано структурное подразделение, а именно служба наладки и испытаний газоиспользующего и теплотехнического оборудования, тепловой автоматики (СНАТИ).

В результате анализа документов на данном предприятии нами были выявлены следующие формы разделения и кооперации труда:

1) Технологическая. В соответствии с технологией оказания инженерно-сервисных услуг в службе СНАТИ выделяется котельный сектор, турбинный, сектор технической защиты и автоматики (ТЗ и А) и аналитическая лаборатория. Каждый из этих секторов взаимодействует друг с другом в трудовом процессе.

2) В соответствии с функциональным разделением труда весь персонал делится на однородные группы, каждая из которых отличается своей ролью в осуществлении производственного процесса или деятельности. Та-

ких групп в службе СНАТИ две: рабочие и служащие. Категория «служащие» по принятой в нашей стране классификации подразделяется на руководителей и специалистов. К руководителям в данной службе относятся: начальник службы, начальник турбинного сектора, начальник аналитической лаборатории, начальник сектора технической защиты и автоматики, начальник котельного сектора. К специалистам относятся: инженер I и II категории, инженер без категории, ведущий инженер и техник-лаборант.

Как известно, рабочие подразделяются на основных и вспомогательных, но ввиду специфики деятельности данного структурного подразделения, выделяются лишь вспомогательные рабочие, относящиеся к ремонтной функциональной группе. К данной группе относятся электрослесари.

3) Выполнение работ по той или иной функции наряду с технологическим разделением труда формирует профессии и специальности исполнителей. Таким образом, внутри каждой функциональной группы происходит разделение труда между работниками в зависимости от их профессий. Выражением квалификационного разделения труда служит распределение рабочих по разрядам, служащих – по должностям. В таблице 1 представлено профессионально-квалификационное распределение работников по всем секторам службы СНАТИ.

Таблица 1

**Профессионально-квалификационное распределение работников**

| <i>Котельный сектор</i> |             | <i>Турбинный сектор</i> |             | <i>Сектор технической защиты и автоматики</i> |             | <i>Аналитическая лаборатория</i>    |             |
|-------------------------|-------------|-------------------------|-------------|---|-------------|-------------------------------------|-------------|
| <i>Категория</i>        | <i>Чел.</i> | <i>Категория</i>        | <i>Чел.</i> | <i>Категория</i>                              | <i>Чел.</i> | <i>Категория</i>                    | <i>Чел.</i> |
| Техник-лаборант         | 1           | Инженер II категории    | 1           | Электрослесарь 6-го разряда                   | 3           | Начальник аналитической лаборатории | 1           |
| Инженер без категории   | 1           | Ведущий инженер         | 1           | Инженер II категории                          | 2           |                                     |             |
| Инженер II категории    | 5           | Начальник сектора       | 1           | Инженер I категории                           | 1           |                                     |             |
| Инженер I категории     | 1           |                         |             | Ведущий инженер                               | 3           |                                     |             |
| Начальник сектора       | 1           |                         |             | Начальник сектора                             | 1           |                                     |             |
| Итого                   | 9           |                         | 3           |   | 10          |                                     | 1           |

При анализе кооперации труда следует рассмотреть взаимосвязи службы СНАТИ с другими структурными подразделениями предприятия, а также кооперацию внутри данной службы.

Кооперация внутри службы состоит в установлении производственных связей между

работниками секторов. Эти связи устанавливаются в виде технологической кооперации. Так, котельный и турбинный сектор выполняют замеры и настройку оборудования в ручном режиме, после чего делают обработку результатов и производят построение зависимостей в виде графиков, затем отдают эти дан-

ные сектору технической защиты и автоматики для настройки оборудования в автоматическом режиме. Кроме того, технологическая кооперация проявляется в следующем: котельный сектор производит замеры непосредственно на оборудовании и передает их аналитической лаборатории для последующей выдачи отчетов и заключений по состоянию оборудования.

В ходе выполнения производственных функций служба СНАТИ поддерживает прямые связи с другими службами предприятия, в частности с химической и метрологической службами. Данная взаимосвязь представлена в таблице 2.

Таблица 2

### Взаимосвязи СНАТИ с другими структурными подразделениями предприятия

| <i>Взаимоотношения с отделом охраны труда</i>  |  |
|--|--|
| <i>Служба СНАТИ передает</i>   | <i>Служба СНАТИ получает</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заключения по авариям и отказам в работе оборудования;</li> <li>• сведения о выполнении приказов, директивных документов, предписаний Госинспекций, указаний по вопросам оперативного обслуживания и ремонта;</li> <li>• информацию о выполнении противоаварийных эксплуатационных циркуляров и других мероприятий по повышению надежности работы оборудования</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Информацию по состоянию аварийности, травматизма, охраны труда и техники безопасности;</li> <li>• утвержденный годовой план мероприятий по усилению противоаварийной работы;</li> <li>• материалы по расследуемым авариям, случаям отказов в работе и несчастным случаям;</li> <li>• методические и директивные указания, другие материалы, касающиеся вопросов техники безопасности;</li> <li>• анализ надежности работы оборудования</li> </ul> |
| <i>С химической службой</i>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Материалы по результатам испытаний и наладке оборудования, на котором выявлены нарушения химического режима;</li> <li>• рекомендации по ведению режимов и реконструкции оборудования;</li> <li>• на согласование программы наладки и испытаний оборудования, связанные с ведением водно-химического режима</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Материалы выполненных химических анализов;</li> <li>• на согласование предложения по оснащению ХВО средствами автоматики;</li> <li>• заключение о возможности выполнения рекомендаций, предлагаемых службой СНАТИ</li> </ul>  |
| <i>С метрологической службой</i>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Заявки на ремонт и поверку средств измерений;</li> <li>• устройства и приборы согласно графика государственной и ведомственной проверки;</li> <li>• сведения о проводимых разработках методик испытаний технологического оборудования, инструкций, программ, проектов, подлежащих метрологической экспертизе и представляет их на метрологическую экспертизу</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Предписания об устранении выявленных нарушений метрологических правил, требований и норм, об изъятии из применения непригодных средств измерений, испытаний и контроля;</li> <li>• утвержденные графики поверки закрепленных за СНАТИ устройств и приборов;</li> <li>• устройства и приборы после государственной и ведомственных поверок</li> </ul>  |

Кроме того, для анализа разделения и кооперации труда использовались такие методы изучения трудовых процессов, как групповая фотография рабочего дня и самофотография. На основании данных, полученных в ходе проведения фотографии рабочего дня мы установили состав основных работ, занятость каждого исполнителя выполнением собственных и несвойственных ему функций, степень дублирования работ различными исполнителями, величину свободного времени у каждого исполнителя. В результате самофотографии получили данные о потерях рабочего времени в связи с нерациональным разделени-

ем и кооперацией труда (например, время потерь у работников, связанных с ожиданием обслуживания).

Для проведения фотографии рабочего дня и самофотографии были отобраны 5 инженеров I категории котельного сектора службы СНАТИ. По результатам наблюдения мы составили фактический баланс рабочего времени и выделили потери рабочего времени по различным причинам (таблица 3).

Далее были рассчитаны основные показатели использования рабочего времени и выделены резервообразующие потери рабочего времени, которые составили 70 мин в смену.

Таблица 3

## Фактический баланс затрат рабочего времени

| Наименование затрат времени  | Продолжительность, мин. |              |              |              |              | Средняя продолжительность, мин | Индекс |
|--|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|--------|
|  | 1-й работник            | 2-й работник | 3-й работник | 4-й работник | 5-й работник |                                |        |
| Потери, связанные с нарушением трудовой дисциплины   | 67                      | 58           | 59           | 53           | 66           | 60,8                           | ПНД    |
| Подготовительно-заключительное время (получение задания от начальника котельного сектора, включения и выключение компьютера и т. д.)   | 8                       | 20           | 5            | 15           | 5            | 10,6                           | ПЗ     |
| Время, затрачиваемое непосредственно на выполнение заданной работы (обработка результатов испытаний, проведение технических расчетов, составление отчета о проведенных испытаниях и т. д.) | 387                     | 381          | 389          | 393          | 391          | 388,2                          | ОП     |
| Простои по организационно-техническим причинам (неполадки в работе компьютера)   | –                       | –            | 7            | –            | –            | 1,4                            | ПНТ    |
| Отдых, уход по личным надобностям  | 18                      | 21           | 20           | 19           | 18           | 19,2                           | ОТЛ    |

Таким образом, мы видим, что основные потери рабочего времени у работников данной категории связаны с нарушением трудовой дисциплины, которые проявляются в занятиях посторонними делами, разговорами. Все это объясняется недостаточной загруженностью работников, так как даже при такой невысокой интенсивности труда, они успевают выполнить необходимый объем работ. Данные резервообразующие потери являются возможностями для применения совмещения профессий, функций и увеличения объема работ.

Исходя из данных, полученных на основе фотографии рабочего дня нами были посчитаны годовые потери рабочего времени по следующей формуле:

$$\text{Годовые потери раб. времени} = \text{потери рабочего времени в день} \times Ч \times \text{ФРВ}, \quad (1)$$

где Ч – количество инженеров в данном секторе; ФРВ – фонда рабочего времени на одного работника (ФРВ за 2009 г. составил 249 дней).

Таким образом, годовые потери рабочего времени = 254,19 дней.

Далее на основе потерь рабочего времени мы рассчитали относительную экономию численности:

$$\text{Эчис-ти} = \text{годовые потери раб. времени} / \text{ФРВ} \quad (2)$$

$$\text{Э чис-ти} = 254,19 / 249 = 1 \text{ человек}$$

В соответствии с теорией далее возможно 2 варианта: либо работника уволить, либо добиться улучшения использования рабочего времени за счет увеличения объемов выпуска продукции, а в нашем случае – за счет увеличения объемов оказания инженерно-технических услуг. Но в настоящее время этот вариант для организации неосуществим, так как на данный момент предприятие уже сотрудничает со всеми крупными предприятиями Омска и Омской области, а оказание услуг мелким организациям не принесет увеличения объема оказания услуг пропорционально численности сотрудников. Именно поэтому предлагается использовать первый вариант, направленный на высвобождение сотрудников.

Как известно, при сокращении численности предприятие экономит на фонде оплаты труда (ФОТ). Рассчитаем эту экономию по следующей формуле:

$$\text{Эфот} = Ч \times \text{ЗП} \times 1,26 - Ч \times \text{Затраты на высвобождение} \quad (3)$$

где ЗП – среднегодовая заработная плата работника.

Затраты на высвобождение рассчитаем следующим образом: находим среднемесячную заработную плату работника (ЗП/12) и умножаем на 3 месяца (в соответствии с Тру-



довым законодательством). Таким образом, экономия фонда оплаты труда составит 267 852 руб.

Далее мы рассчитали годовой экономический эффект, который находится как разница между экономией фонда оплаты труда и текущими затратами с учетом затрат на проведение фотографии рабочего времени. Годовой экономический эффект составил 267 655,18 руб.

При определении сотрудника, который будет высвобожден, рекомендуется, при прочих равных условиях, обратить внимание на стаж работников и на уровень квалификации. В службе СНАТИ работает 7 инженеров (5 из них I категории, 1 инженер II категории и 1 без категории). Стаж у данных сотрудников приблизительно одинаков, за исключением инженера без категории (он обладает наименьшим стажем). В соответствии с этим, предлагается высвободить инженера без категории.

В связи с высвобождением персонала, нами предлагается такое направление развития разделения и кооперации труда, как увеличение объема выполняемых работ. Это возможно осуществить за счет перераспределения функций высвободившегося инженера между сотрудниками данного сектора. Для того чтобы определить, есть ли необходимость в связи с перераспределением функций вносить какие-либо изменения в должностные инструкции и, соответственно, трудовой договор, мы сравнили функционал инженера без категории, инженера I категории и инженера II категории.

Сравнение показало, что функционал инженера без категории и инженера I категории практически идентичен, отличается лишь в объеме выполняемых функций, который больше у инженера с высшей категорией. Поэтому такие должностные обязанности высвободившегося сотрудника, как участие в балансовых испытаниях котельного оборудования; наладка работы оборудования пылеприготовления; инструментальные замеры концентрации загрязняющих веществ в дымовых газах котлов; замеры эффективности работы пылеулавли-

вающих установок и наладка и определение эффективности работы золоуловителей можно распределить между инженерами I категории, а проведение экспресс-испытания на жидком и газообразном топливе отнести к должностным обязанностям инженера II категории. Вследствие такого распределения функций не будет необходимости вносить изменения в должностные инструкции и трудовые договора работников. Кроме того, в связи с тем, что функционал работников, по существу, не изменится, а увеличится лишь объем выполняемых функций, то у руководства организации не будет необходимости устанавливать какие-либо дополнительные выплаты за выполнение нетипичных функций, а также не надо будет расходовать средства на обучение сотрудников (как это могло бы потребоваться, например, при совмещении профессий).

Важным моментом при внедрении такого направления развития разделения и кооперации труда является проведение инструктажа линейным руководителем со своими сотрудниками, целью которого является информирование работников о том, какие функции будут закреплены за каждым из них. Это поможет избежать дублирования функций, а также четко определить работникам свою зону ответственности.

Таким образом, по результатам исследования мы выяснили, что разделение и кооперация труда на данном предприятии имеет как достоинства, так и недостатки. К положительным моментам можно отнести то, что выполняемые работниками функции не дублируются, каждый выполняет свой четко определенный функционал. Кроме того, в ходе исследования не было выявлено потерь, связанных с разделением и кооперацией труда. Но следует отметить, что были установлены достаточно существенные резервообразующие потери, связанные с нарушением дисциплины труда, что является возможностью для оптимизации разделения и кооперации труда за счет совмещения функций и увеличения объема работ.

**СИСТЕМА МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ:  
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**RELATIONSHIP MARKETING: METHODOLOGICAL ASPECTS**

**Е.В. Исаева**

**E.V. Isaeva**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье маркетинг взаимоотношений рассматривается как целостная система, элементы которой взаимодействуют на основе базовых принципов, что обеспечивает удовлетворение всех компаний-участников партнёрского объединения. Рассмотрены также типы партнёрских объединений, их характеристики и особенности функционирования.

The article considers relationship marketing as a holistic system whose elements interact on the basis of key principles, which ensures the way to satisfy all the companies participating in partnership associations. We consider the types of partnerships, their characteristics and peculiarities of functioning as well.

*Ключевые слова:* маркетинг взаимоотношений, система маркетинга взаимоотношений, принципы партнёрских отношений, типы партнёрских отношений, ценности взаимоотношений.

*Key words:* relationship marketing, relationship marketing system, the principles of partnerships, the types of partnerships, the values of relationships.

В настоящее время маркетинг взаимоотношений (маркетинг партнёрских взаимоотношений – МПО) представляет собой весьма обширную концепцию с «абсолютно проницаемыми и эластичными» [1, с. 10] границами. Множество точек зрения академических деятелей и практиков, хоть и затрудняют выработку единого общепризнанного подхода к данной концепции, но, с другой стороны, позволяют рассматривать её во всей присущей ей глубине и разнообразии мнений.

Схематично все основные компоненты системы маркетинга партнёрских отношений можно изобразить следующим образом (см. рис. 1).

Так, в современной маркетинговой литературе можно встретить три различных способа описания **структуры** маркетинга партнёрских отношений.

*Во-первых, посредством трех уровней* ([2, с. 115; 3, с. 14] и т. д.).

В данном случае маркетинг партнёрских отношений представлен тремя уровнями, которые проходит партнер/потребитель в процессе формирования и поддержания взаимовыгод-

ных взаимоотношений с компанией (см. таблицу 1). Сначала интерес взаимодействующих сторон основан только на финансовых выгодах. С течением времени между компаниями-партнерами увеличивается социальная связь, т. е. приверженность к компании, лояльность, что приводит к индивидуализации обслуживания клиента / партнера и позволяет компании рассчитывать на сотрудничество с ним в дальнейшее время. Третий уровень отличается структурной связью взаимодействующих сторон, умеренной и возможно даже высокой степенью индивидуального обслуживания и высокой потенциальной поддержкой конкурентного преимущества.

Переход отношений на новый уровень усиливает взаимозависимость участвующих сторон, приводит к увеличению выгод: покупателю вследствие снижения транзакционных издержек (затрат, связанных с поиском нового поставщика, затрат на изучение, эмоциональных и моральных затрат, риска и пр.), продавцу – за счет умения лучше понимать особенности и требования клиентов [1, с. 32].

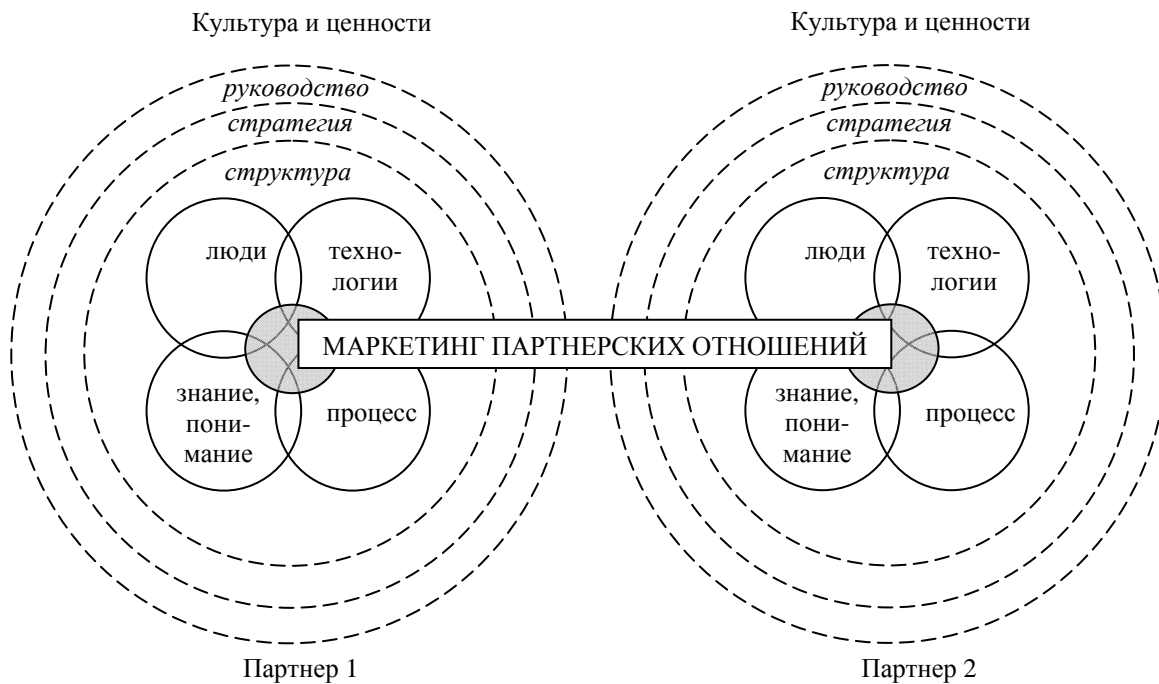


Рис. 1. Структура МПО

Источник: [4, с. 50].

Таблица 1

## Три уровня маркетинга партнерских отношений

| Характеристика                                     | 1-й уровень | 2-й уровень | 3-й уровень             |
|--|-------------|-------------|-------------------------|
| Главная связь                                      | Финансовая  | Социальная  | Структурная             |
| Степень индивидуального обслуживания               | Низкая      | Умеренная   | От умеренной до высокой |
| Потенциальная поддержка конкурентного преимущества | Низкая      | Умеренная   | Высокая                 |

Источник: [2, с. 115].

Во-вторых, посредством четырех измерений [2; 3]:

- обязательства: две и более сторон должны гарантировать друг другу развитие долгосрочных контактов, обоюдные интересы должны совпадать;

- отзывчивость: способность видеть ситуацию со стороны;

- взаимность: всякие долгосрочные отношения между сторонами предполагают некоторую часть уступок, благосклонность к другим в обмен на такое же расположение;

- доверие: отражает степень уверенности одной стороны в честности и порядочности другой; является в конечном счете скрепляющим элементом в отношениях на долгие годы.

В-третьих, посредством восьми составляющих компонентов [4, с. 50–61]:

1. Культура и ценности. Компании с различными культурами могут совместно создавать ценности, но их сходства или различия в культурах должны осознаваться с самого начала. Крайние культурные различия могут препятствовать созданию и сохранению взаимоотношений. Таким образом, культура и система ценностей должны способствовать установлению прочных взаимоотношений.

2. Руководство. Руководители в вашей компании и руководители в компаниях-партнерах должны быть готовы сосредоточить основное внимание на тех преимуществах, которые могут быть достигнуты при помощи МПО и на взаимных интересах отдельных покупателей, поставщиков и др.

Важно учитывать тот факт, что никакая организация не сможет успешно реализовать

вать концепцию партнерских отношений, пока руководство компании нацелено на одержание победы за счет других. Компании с большей рыночной властью, чем их партнеры, обладают особой ролью. На них накладывается обязательство вести не только свою компанию, но и компании своих партнеров к более высокому уровню взаимоотношений, на котором можно создать и совместно использовать новые ценности, а не просто вести традиционную игру с нулевой суммой, в которой «игроки стремятся ухватить от пирога самый большой кусок» [4, с. 52]. Поэтому руководство должно рассматривать совместное использование прибыли как преимущество и понимать настоящее значение взаимоотношений перед тем, как переводить компанию на принципы МПО. Компании, обладающие рыночными преимуществами, властью в отношении к партнерам, должны инициировать введение МПО в интересах своей фирмы и своих партнеров.

3. Стратегия. Стратегия должна осуществляться на многочисленных уровнях. Однако именно клиент – а не товар, исследования и разработки (НИОКР) или другие знания и навыки – должен составлять ядро бизнес-стратегии, если компания намерена эффективно осуществлять МПО. Стратегия также должна быть согласована между компанией и ее клиентами для того, чтобы гарантировать, что каждая сторона понимает направление, в котором движется другая, давая каждой возможность оценить другую в роли долговременного партнера и создать ценность, к которой обе они стремятся.

4. Структура. Структура компании должна воплощать в жизнь (обслуживать) ее стратегии. Компании, которые часто реорганизовываются вне стратегического направления и без логического обоснования, зачастую испытывают трудности с определением и осуществлением успешной стратегии. МПО, оказывающий влияние на компанию в целом, может совершенно иным образом изменить структуру компании. Компания, организованная согласно МПО, обладает руководителями, специализирующимися на особых категориях взаимоотношений: с текущими покупателями, с новыми покупателями, со служащими, с поставщиками, инвесторами и т. д. В добавление к менеджменту категорий взаимоотношений в компании, действующей по принципам МПО, появятся специалисты, ответственные за совершенствование и концентрацию потенциала фирмы, которые будут способствовать укреплению взаимодействия персонала, процессов, технологий, знаний и понимания.

5. Люди. Люди играют определяющую роль во всех взаимоотношениях. Бизнес – это тоже люди, но здесь им должна оказываться поддержка со стороны технологий и процессов для того, чтобы они увеличили свои возможности и сделали их еще более действенными.

Многие, если не большинство людей в компании, ориентированной на МПО, должны быть не только функциональными экспертами, но и собственниками процесса для особых категорий взаимоотношений. Их задача заключается в том, чтобы работать с другими специалистами в компании, ее покупателями и поставщиками для получения новой ценности.

6. Технология. Технология может исполнять многочисленные роли в компании и между компанией и ее клиентами, включая:

- внешние контакты с общественностью и потребителем (коммуникации): обслуживание двустороннего взаимодействия, обеспечение более быстрой или информативно-насыщенной связи, открытие новых методов коммуникации с партнерами;

- внутренние контакты (коммуникации): объединение различных коммуникационных систем, центров обработки заказов, каналов связи и баз данных;

- компьютеризацию: ведение «истории» взаимоотношений компании с клиентами, обеспечение возможностей прогнозирования и анализа текущего состояния, необходимых специалистам по МПО для создания новых ценностей;

- содержание: информация о партнерах, общие сведения о них (обстановка в среде), поведение партнеров и их потенциальные возможности.

7. Знание и понимание. Технология должна способствовать развитию в МПО нового знания и понимания относительно взаимоотношений с партнерами и обеспечивать это взаимодействие информацией, поэтому специалисты рекомендуют вложения в знание и понимание покупателя, не имеет значения, в какой ситуации находятся ваши дела.

8. Процесс. МПО требует [4, с. 59], чтобы процесс строился вокруг партнера, что может потребовать значительных изменений существующих процессов. Например, коммуникационный процесс в настоящее время разработан для широкого оповещения рыночного сегмента, тогда как вместо этого можно использовать интерактивное взаимодействие с весьма узкой группой. Поэтому специалисты рекомендуют сосредоточивать процессы вокруг существующих покупателей, предлагая каждому те блага, к которым он стремится, и вовлекая во

взаимодействие с компанией через наиболее удобную для них систему коммуникаций.

Поскольку система партнерских отношений, как и любая система, строится на определенных принципах, то далее остановимся подробнее на основных принципах, которые легли в основу МПО. Именно последовательное и четкое соблюдение принципов будет обеспечивать системе адекватное функционирование и эффективное взаимодействие между её различными элементами.

Раскрытие **принципов** маркетинга партнерских отношений в научной литературе и периодических изданиях можно встретить намного реже, нежели рассмотренные ранее попытки различных авторов придать концепции МПО стройную научную структуру. Так, Н.И. Ивашкова и И.А. Гончарова [5, с. 366] выделяют следующие принципы МПО:

#### 1. Искренность.

При внедрении МПО на предприятии нужно исходить из того, что отношения, положенные в его основу, должны быть искренними по отношению к компании-партнеру (клиенту). Искренность определяет уровень доверия, стимулируя в конечном счете частые и насыщенные информационные обмены, а также способствуя согласованию различных интересов участников рыночных взаимоотношений [6, с. 42].

#### 2. Взаимная выгода.

МПО подразумевает не однонаправленное получение субъектом хозяйственной деятельности выгоды от формирования долгосрочных партнерских отношений (например, снижение транзакционных затрат), но способность данного субъекта к предоставлению подобной выгоды и другому участнику отношений. Иными словами, должен соблюдаться принцип взаимной двусторонней выгоды.

#### 3. Обоюдная заинтересованность в отношениях.

МПО основан на заинтересованности участвующих во взаимодействии сторон, а эта заинтересованность, в свою очередь, определяется «мотивационными инвестициями» [1], которые готовы вложить компании в эти взаимоотношения. Дж. Иган, ссылаясь на Даера (1987 г.), выделяет четыре группы таковых активных отношений «покупатель – продавец»: двусторонние взаимоотношения; взаимоотношения, поддерживаемые продавцом; взаимоотношения, поддерживаемые покупателем; разрозненные, от случая к случаю, акты обмена (см. рис. 2). МПО, в свою очередь, ориентирован только на двусторонние отношения, характеризующиеся заинтересованностью ее участников друг в друге.

#### 4. Ценность и ее осознание на каждой ступени корпоративной иерархии.

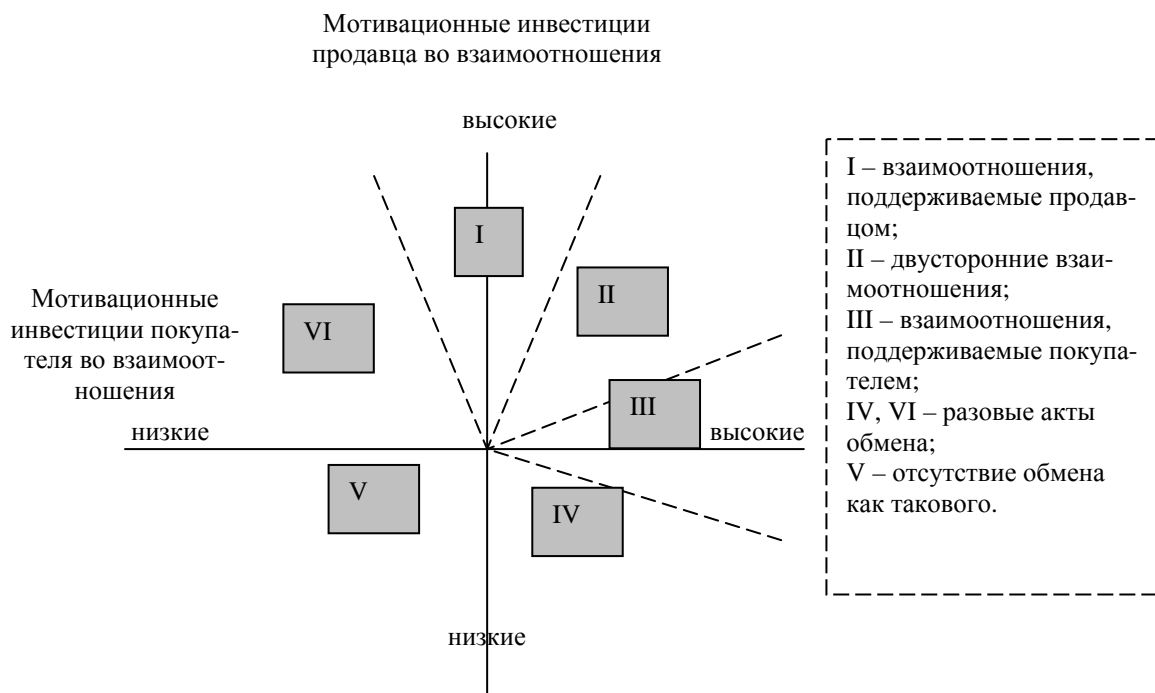


Рис. 2. Типы взаимоотношений

Здесь следует отметить, что фактически в имеющихся исследованиях и в реальном бизнесе выделяются 2 типа отношений:

1-й тип – это отношения, инициируемые одной стороной, которая заинтересована в налаживании отношений с другим партнером / группой партнеров. В этом случае «инициатор» партнерских отношений фактически принимает на себя функции создания и поддержания этих отношений. При таком варианте интересы второй стороны просматриваются весьма слабо, и зачастую «инициатор» создает некоторую иллюзию интересов для партнера, поскольку последний не может сам достаточно четко их сформулировать. Основную выгоду от реализации МПО по такому принципу получает, естественно, инициатор; он же принимает на себя большую часть рисков. Условно такой тип партнерства можно назвать «зависимое партнерство». Основная проблема зависимого партнерства – высокие издержки по его поддержанию. Это вызвано тем, что в условиях слабо выраженных интересов одной стороны последняя может в любой момент отказаться от отношений, перейти в другое «зависимое партнерство» или находиться одновременно в партнёрских отношениях с другими компаниями-конкурентами. В свою очередь, компания-инициатор может вложить в такие отношения колоссальные ресурсы, но продолжительность такого партнерства будет абсолютно непрогнозируемая, тогда издержки на установление партнерских отношений станут невозвратными.

2-й тип – это отношения, инициируемые группой компаний / предпринимателей, где все в равной степени заинтересованы в функционировании партнерства и интересы каждой из сторон четко просматриваются. В этом случае издержки по налаживанию и поддержанию отношений распределяются между партнерами, и также распределяются риски, что придает большую устойчивость таким партнерствам. Тогда издержки по формированию и поддержанию такого партнерства приобретают форму инвестиций, и в течение последующих периодов времени способны приносить дополнительный доход компаниям-партнерам.

Возможность получения прибыли на основе управления отношениями подразумевает,

что отношения являются ресурсами, способными создавать ценность. Источники создания ценности в МПО, а также различные аспекты ценности взаимоотношений рассмотрены в таблице 2.

Наилучшим, с точки зрения автора, считается выделение трех основных аспектов ценности отношений, предложенных М.М. Смирновой [7, с. 32]: экономического (потенциал снижения затрат, потенциал увеличения объема прибыли, повышение прибылей и т. д.), стратегического (укрепление фирмы на рынке, инновационный потенциал и т. д.) и социального (создание уникальной организационной культуры и норм взаимоотношений, повышение мотивации сотрудников и т. д.). Ценность создаваемых отношений в результате внедрения МПО на предприятии должна осознаваться на каждой ступени корпоративной иерархии.

5. Реальная активная деятельность по развитию сотрудничества.

Маркетинг партнерских отношений подразумевает прилегание усилий вовлеченных во взаимоотношения сторон в процесс формирования и поддержания взаимовыгодного сотрудничества.

6. Протяженность во времени.

При внедрении МПО необходимо понимать, что данная маркетинговая концепция ориентирована не на разовые транзакции, а на продолжительные взаимоотношения, в рамках которых взаимодействующие стороны формируют сильные социальные, экономические и технические связи с целью снижения издержек и/или повышения ценности, достигая тем самым взаимной выгоды. Долгосрочные взаимоотношения приносят долгосрочные преимущества [1].

7. Корреляция целей.

Цели участвующих во взаимодействии сторон не обязательно должны быть одинаковыми, но всегда должны быть сочетаемыми и непротиворечивыми друг другу.

8. Наличие средств и возможностей.

Для реализации МПО компания должна обладать определенными ресурсами: материальными, технологическими и пр. Особая роль отводится внутрифирменному маркетингу как основе для внедрения МПО на предприятии.

Таблица 2

**Основные подходы к определению структуры ценности взаимоотношений**

| <i>Авторы</i>                  | <i>Аспекты ценности взаимоотношений</i>                                | <i>Источники создания ценности</i>   |
|--------------------------------|--|--|
| Wilson, Jantrania, 1996        | Экономический аспект   | Качество инвестиций, параллельный реинжиниринг, сокращение издержек  |
|                                | Стратегический аспект  | Ключевые компетенции, согласованность стратегий, время вывода нового продукта на рынок   |
|                                | Социальный аспект  | Социальные связи, доверие, организационная культура  |
| Walter, Ritter, Gemunden, 2001 | Прямые функции взаимоотношений   | Функции прибыли, объемов продаж, безопасность  |
|                                | Косвенные функции взаимоотношений                                      | Функции инноваций, рыночная функция, функция скаута и функция доступа  |
| Werani, 2001                   | Построение стратегических компетенций на основе личного взаимодействия | Создание конкурентного преимущества, усиление позиции фирмы в отрасли; создание взаимного доверия; повышение лояльности сторон; открытый обмен информацией   |
|                                | Экономические эффекты  | Сокращение производственных затрат; оптимизация процессов; повышение производительности  |
|                                | Выгоды взаимодействия, связаны с продуктом                             | Идеи новых продуктов либо улучшения уже существующих   |
|                                | Прямые затраты на взаимоотношения                                      | Дополнительные затраты на координацию, затраты времени на взаимодействие   |
| Kraft, 2002                    | Безопасность   | Стабильность взаимодействия, обратная связь с потребителями, доверие, удовлетворенность сотрудников, создание дополнительных входных барьеров для конкурентов                                      |
|                                | Рост   | Частота покупок, перекрестные продажи, референтный потенциал потребителей, инновации   |
|                                | Доходность   | Сокращение затрат, рост прибыли, рост производительности   |
| Tewes, 2003                    | Монетарная ценность  | Прибыль, перекрестные продажи  |
|                                | Немонетарная ценность  | Совокупность референтного, информационного, инновационного и синергетического потенциалов взаимодействия   |
| Tomczak, Rudolf-Sipotz, 2003   | Рыночный потенциал взаимоотношений                                     | Прибыль, лояльность, развитие, перекрестные продажи  |
|                                | Ресурсный потенциал взаимоотношений                                    | Референтная ценность, возможная синергия, информационный потенциал   |
| Forsstrom, 2003                | Монетарная ценность  | Ценность, измеряемая в денежном выражении  |
|                                | Коммуникационная ценность  | Репутация, референтная ценность, доступ к ресурсам, улучшение рыночной позиции   |
|                                | Ценность, основанная на компетенциях                                   | Обучение, которое относится к техническим компетенциям, информации о рынке, инновациям   |
| Baxter, Matear, 2004           | Нематериальная ценность взаимоотношений                                | Организационный и человеческий капитал   |
| Mandjak, Simon, 2004           | Экономический аспект   | Прибыль, оборот, приведенная текущая стоимость взаимоотношений   |
|                                | Социальный аспект  | Доверие; уверенность сторон; возможность создания конкурентного преимущества на основе взаимодействия; развитие компетенций; создание организационной культуры, ориентированной на взаимоотношения |

Источник: [7, с. 32].

Таким образом, для формирования и полноценного функционирования маркетинга взаимоотношений в бизнесе. Необходимо рассматривать эти взаимоотношения (партнерские отношения) как систему, которая состоит из отдельных элементов, каждый из которых иг-

рает свою роль в функционировании всей системы. Связи между элементами этой системы взаимоотношений определяются на основе определенных принципов, от соблюдения которых зависит целостность всей системы и её эффективность. Эффективность всей системы,

в свою очередь, будет зависеть от того, насколько полно учитываются и удовлетворяются интересы предприятий-партнеров, которые, в свою очередь, составляют структуру ценностей маркетинга партнерских отношений.

Таким образом, целостное понимание маркетинга партнерских отношений как целостной и динамичной системы, построенной с учетом интересов всех участников, позволит в полной мере внедрять концепцию взаимоотношений в деятельность российских компаний, которые смогут на этой основе укреплять свои конкурентные преимущества и даже формировать «исключительные» конкурентные преимущества.

---

1. *Иган Дж.* Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 50 с.

2. *Ваиш М.* Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 113–120.

3. *Мартышев А.В.* Маркетинг отношений. – Владивосток, 2005. – 107 с.

4. *Гордон Ян Х.* Маркетинг партнерских отношений. – СПб.: Питер, 2001. – 379 с.

5. *Ивашкова Н.И., Гончарова И.А.* От программ лояльности к программам взаимодействия с контактными аудиториями // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 5.

6. *Ляско А.* Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 42–58.

7. *Смирнова М.М.* Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 3.



## ЛОГИСТИКА КАК ПРЕДМЕТ ВНУТРИФИРМЕННОГО КОНСАЛТИНГА ПРИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### LOGISTICS AS A PART OF IN-COMPANY CONSULTANCY TO IMPROVE THE LOGISTICS SYSTEM

Г.Г. Левкин

G.G. Levkin

*Омский государственный университет путей сообщения*

В статье рассмотрены аспекты формирования и внедрения логистической концепции предприятия с целью совершенствования микрологистической системы.

The article deals with some aspects of building and introducing company logistics concept in order to improve micrologistics system.

*Ключевые слова:* логистика, логистическая система, консалтинг, ретрологистика.

*Key words:* logistics, logistics system, consultancy, retrologistics.

Понятие «логистика» для отечественной экономики относительно новое. Оно используется за рубежом с 1950-х гг. В военной области понятие «логистика» встречается уже в XIX в. и обозначает планирование снабжения и передвижения войск. Французское слово «logis» – место расквартирования войск является однокоренным словом «логистика». Связь с греческим словом «logos» от которого предположительно образован термин «логистика» остается под вопросом.

В России логистика стала развиваться после перехода к рыночной экономике. Расширение сферы применения логистики, которое наблюдается в последние десятилетия, обусловлено возрастающими потребностями предприятий в различных отраслях отечественной экономики в новых подходах к управлению процессами физического товародвижения. Основной потенциал логистики заложен в рационализации управления потоками материалов, информации, энергии и финансов. Поэтому объектом изучения логистики являются материальные потоки и сопутствующие им информационные, финансовые и сервисные потоки на макро- и микроуровне, а предметом – оптимизация материального и сопутствующего ему потоков.

В Омске логистика преподается в высших учебных заведениях как дисциплина, а в двух вузах города с 2008 г. ведется подготовка студентов по специальности «Логистика и

управление цепями поставок». На предприятиях Омска подразделения логистики в основном выполняют функции, связанные с решением локальных задач и часто представляют собой переименованные традиционные функциональные подразделения предприятия. Чаще всего такому переименованию подвергается отдел закупок или снабжения, реже склад или транспортная служба предприятия. При этом выполняемые функции остаются неизменными, что свидетельствует больше о дани моде, чем о реальных изменениях, так как внедрению службы логистики на предприятии должна предшествовать серьезная работа по реинжинирингу всех бизнес-процессов, связанных с движением материального потока и созданием запасов на складах.

Если на предприятии под деятельностью в области логистики понимают деятельность, связанную только с транспортировкой и складированием, то при этом часто недооценивается стратегический потенциал логистики в компании. Между тем одной из основных задач службы логистики в организации являются координация деятельности служб, участвующих в управлении движением материальных потоков, и разрешение возникающих между ними конфликтов. Поэтому логистика на уровне предприятия не только отвечает за физические процессы, связанные с движением потоков, но и является частью менеджмента компании.

Все это свидетельствует об актуальности логистики как науки и практического направ-

ления деятельности. В то же время до сих пор в этой предметной области существует много противоречивого и неисследованного, что осложняет ее дальнейшее развитие, особенно на отечественных предприятиях. Одна из причин такого положения, отсутствие или недостаток общих знаний в области логистики как у высшего руководства, так и у рядовых работников.

В качестве перспективных направлений логистики в России можно выделить следующие: совершенствование терминологии и выработка единого определения логистики; выработка подходов к совершенствованию обратной логистической функции (ретрологистика) для снижения воздействия использованной упаковки и товаров на окружающую среду; характеристика логистической системы агропромышленного комплекса и ее оптимизация; разработка методов и подходов к проведению логистического аудита и консалтинга.

Материальные потоки существуют независимо от наличия отдела логистики на предприятии. При отсутствии логистики на предприятии потоки несогласованны и разрозненны. Поэтому возникают излишние затраты времени и денег на организацию физического товародвижения. Сущность логистического подхода заключается в том, что материальные, финансовые, информационные и сервисные потоки начинают рассматривать как единое целое. При этом потоки рассматривают на микроуровне (предприятие) и на макроуровне (между предприятиями). Использование логистического подхода на предприятии предполагает описание существующих потоковых процессов, а материальные, информационные, финансовые и сервисные потоки рассматриваются во взаимной связи и взаимном влиянии. Управление материальными потоками направлено на поиск и устранение «узких» мест в месте пересечения потоков разных уровней, а также при перемещении материального потока через предприятия. Использование логистики в экономике позволяет упорядочить процессы физического товародвижения, улучшить качество обслуживания покупателей и значительно повысить конкурентоспособность предприятия.

В России в последние годы издается много литературы по теории и практике логистики, которая может использоваться или уже используется для преподавания различных разделов курса логистики, для повышения уровня практикующих логистов. Однако имеющиеся на русском языке издания не отражают в полной мере специфику управления логистической системы организации. В большей степе-

ни в специальной литературе российских авторов содержатся сведения об управлении макрологистическими системами.

Управление логистическими процессами на макроуровне обычно определяется термином «управление цепями поставок» или SCM (Supply chain management). Цепь поставок необходимо рассматривать как последовательность событий, совершаемых в целях удовлетворения потребителей. Каждый товар имеет уникальную цепь поставок, причем некоторые могут быть очень длинными и сложными. Главными и традиционными действующими лицами цепей поставок являются производитель, оптовик и розничный торговец. Логистический менеджмент в этом случае заключается в принятии решений, направленных на упрощение и стандартизацию операций для сокращения дублирования и связанных с ним непроизводительных трат. Использование логистики в экономике позволяет упорядочить процессы физического товародвижения, устранить «узкие места» при транспортировке и складировании товаров, улучшить качество обслуживания покупателей и значительно повысить конкурентоспособность предприятия.

Значительный опыт управления крупными системами был накоплен в годы Советской власти [1]. Однако в условиях децентрализации экономики возникает необходимость в использовании методов логистики на микроуровне. Существенная недоработка в области логистики в России имеется именно в этом направлении. Поэтому необходимыми являются разработка и внедрение в практику работы отдельных предприятий логистических методов и подходов с целью повышения эффективности работы отдельных звеньев общей логистической цепи и улучшения их взаимодействия между собой. Таким образом, совершенствование и развитие логистической системы промышленного или торгового предприятия становится насущной необходимостью в условиях конкуренции.

Одним из важнейших направлений развития и совершенствования логистики предприятия является использование внутреннего консалтинга, так как общий уровень специалистов, задействованных в деятельности по управлению материальными потоками остается недостаточным. Поэтому в функции службы логистики на микроуровне, наряду с оптимизацией потоков и формированием концепции логистики предприятия, необходимо включить формирование логистического мышления персонала предприятия и убеждение руково-

дства в необходимости изменений. Все это необходимо для успешного внедрения и дальнейшего совершенствования концепции логистики предприятия. Следовательно, логистика должна восприниматься как философия управления материальными потоками.

При разработке программы внутреннего консалтинга необходимо учесть принадлежность специалистов к определенной сфере деятельности в области логистики. Это могут быть сферы деятельности, связанные с оперативным управлением материальными потоками или с оптимизацией материального потока, проходящего через предприятие. Поэтому в первую очередь необходимо охарактеризовать структуру логистической системы предприятия.

Служба логистика предприятия участвует в управлении всеми потоками товаров, а также принадлежащими им потоками информации: к предприятию (от поставщиков), в пределах предприятия, а также из предприятия (к клиентам).

*Материальные* потоки охватывают: транспортировку от поставщиков и внутри предприятия, деятельность, связанную с перегрузкой товара с одного транспортного средства на другое, приемку товара по качеству и количеству, размещение и хранение товара, отбор, упаковку и складирование, дальнейшую транспортировку клиентам.

*Информационные* потоки охватывают планирование, организацию, управление и исполь-

зование сопутствующих материальным потокам сведений, взаимодействие между подразделениями предприятия, электронный документооборот.

Ключевыми сферами логистики на всех предприятиях являются складирование и организация отгрузки (часть сбыта). Кроме того, сфера действия логистики распространяется на внепроизводственный транспорт, материально-техническое снабжение, внутренний транспорт, распределение, поставку, выполнение заказов, покупку, сбор и утилизацию внутренних отходов, возвраты товаров от клиентов, планирование производства и управление производством, на информационные системы, электронную обработку данных, а также на управление запасами.

При классификации функциональных областей логистики на микроуровне в качестве признака классификации могут быть использованы фазы материального потока (см. рис.). При этом выделяют следующие функциональные области: логистика снабжения, логистика производства, логистика сбыта, логистика возвратов.

*Логистика снабжения.* Охватывает планирование, управление, сопровождение и контроль всех поступающих на предприятие потоков. Входящий поток для промышленного предприятия – материалы (сырье, вспомогательные материалы и материалы производственного назначения), полуфабрикаты, а также запасные части для нужд производства.

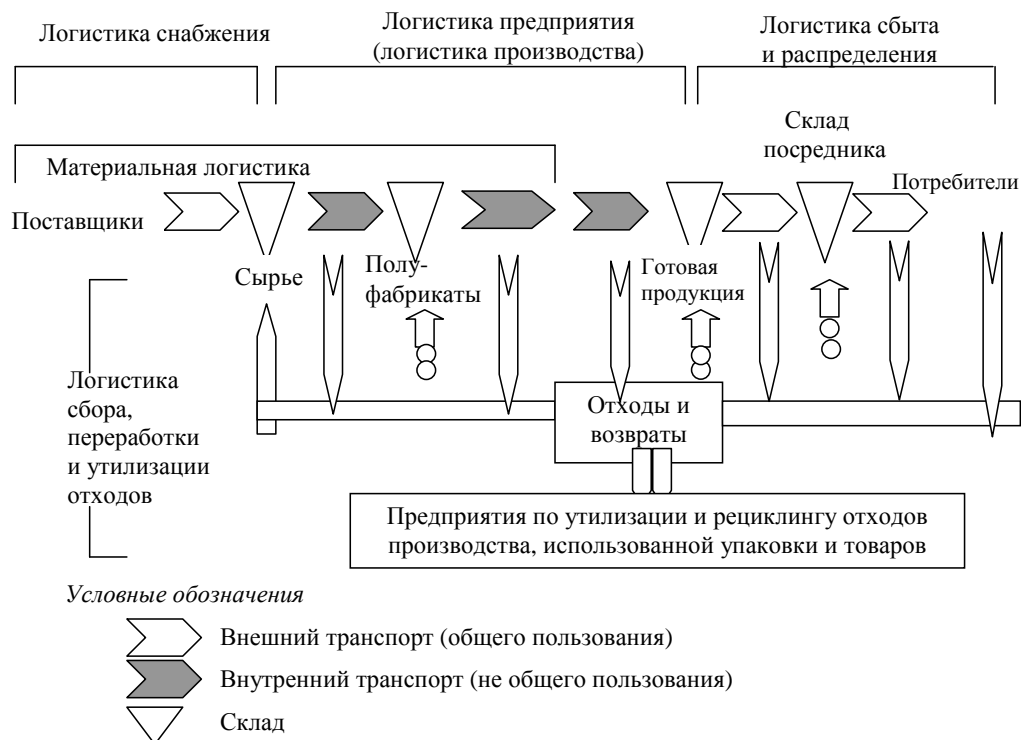


Рис. Материальные потоки промышленного предприятия

Логистика снабжения является обязательным посредником между рынками сырья и производством – это первый этап создания добавленной стоимости. В зависимости от договорного оформления с поставщиками она начинает действовать уже при контроле и при отпуске товара поставщиком, при поступлении товаров клиентам или на сборочном конвейере. Сфера действия логистики снабжения заканчивается пуском сырья и комплектующих в производство. На этом этапе решаются следующие задачи: выбор поставщика, оценка результатов работы поставщиков по заключенным договорам, обоснование выбора территориально удаленного поставщика и др.

*Логистика производства.* Рассматривается как на промышленном предприятии, так и на крупных складах. Она охватывает планирование, управление, сопровождение и контроль всех внутренних материальных потоков и принадлежащих им потоков информации. Составляющие материального потока – полуфабрикаты и запасные части (производственное предприятие) или товары (распределительные склады). Логистика производства регулирует снабжение производственного оборудования, обеспечивает «передачу» между подразделениями (внутрипроизводственный транспорт и промежуточное хранение объектов незавершенного производства). Например, расположение производственного оборудования в цехе планируется таким образом, чтобы пути движения сырья и полуфабрикатов были более короткие.

В рамках логистики производства решаются задачи: управления запасами, календарного планирования производства, определения оптимальных планов многономенклатурного производства.

*Логистика сбыта.* Охватывает планирование, управление, прохождение и контроль всех материальных потоков и принадлежащих им потоков информации, выходящих из производственного предприятия. Объекты исследования – конечная продукция и предметы торговли. Логистика сбыта является частью менеджмента связей с клиентами, суть которой состоит в поставке нужного продукта (нужного количества и сорта) в нужном состоянии, в нужное время, в нужное место. Если эти критерии исполняются, то деятельность предприятия эффективна.

В специальной литературе часто смешиваются понятия «логистика сбыта» и «логистика распределения». Анализ общего процесса товародвижения позволяет сделать следующие выводы.

Логистика сбыта – это уровень микрологистики, т. е. управление выходящим материальным потоком из производственного. В этом случае управленческие решения принимаются на уровне предприятия.

Продвижение товара в системе обращения следует отнести к логистике распределения (физическое распределение). Сфера ее действия начинается тогда, когда готовый продукт покидает место непосредственного производства, и заканчивается у конечных потребителей. Логистика распределения рассматривается в рамках управления цепями поставок (Supply Chain Management), на макроуровне.

*Обратная логистика (ретрологистика) и логистика возвратов.* Согласно воззрениям немецких авторов ретрологистика охватывает планирование, управление, организацию, регулирование и контроль всех остаточных потоков материала у потребителей (упаковка, отбросы, старые продукты) и возврат товаров, а также потоки информации [2]. Такой подход нашел место и в России. К примеру, на сайте <http://www.3plr.ru>, посвященном контрактной логистике (3PL) в области переработки отходов (компания Pragma Technology предлагает инновационное оборудование для сбора, транспортировки и сокращения объема складироваемых и вывозимых отходов производства). Термин «ретрологистика» был введен в оборот в 2003 г. [3].

Логистика возвратов включает в себя управление возвратными потоками, которые следует рассматривать как на микро-, так и на макроуровне. На микроуровне изучается возврат товаров на разных стадиях товародвижения, т. е. все возвратные потоки между поставщиком и покупателем товара или комплектующего. Эти потоки возникают при производстве и продажах товаров (брак, неиспользованная продукция, многооборотная тара, возврат товары с целью перераспределения). Для обеспечения возвратов используется соответствующая документация. Этот участок товаропроводящей цепи, на наш взгляд, следует называть логистикой возвратов.

На макроуровне это организация возврата населением использованных товаров. К примеру, в Европе на законодательном уровне определено, что отслужившие свой срок бытовые электроприборы возвращаются на предприятие, где они были произведены. Поэтому еще на стадии проектирования этих товаров предусматривается возможность повторного использования некоторых деталей (при соответствующем контроле качества).

Логистика возвратов тесно связана с решением экологических задач, в том числе и при работе автомобильного транспорта. Сокращение числа возвратов продукции, определение оптимальных (кратчайших) путей движения машин позволяют снизить нагрузку на окружающую среду. В частности, В.И. Николин, Е.Е. Витвицкий, С.М. Мочалин отмечают: «Безусловно, автомобильный транспорт на нынешнем этапе деятельности человечества является необходимым звеном в промышленности, сельском хозяйстве и сфере потребления, так как ни одна отрасль не может функционировать без него. Но, будучи необходимым, он в то же время является одним из самых мощных источников отрицательного воздействия на атмосферу, а также на геологию, водные ресурсы, леса, животный мир, человека и др.» [4]. Все это еще раз подчеркивает значение логистики для защиты окружающей среды.

При сравнении моделей логистики, представленных в российских и зарубежных учебных руководствах (в частности, ФРГ) [2; 5; 6], заметно отличие, которое заключается в выделении обратной цепи логистики – ретрологистики, замыкающей общую логистическую цепь в единое целое. В российской практике ретрологистика цепей поставок является недостаточно отработанной частью глобальных логистических систем. Вероятно, это связано и с несовершенством законодательства, и с обширными территориями в Российской Федерации, при которых возможно создание «складов» отходов в виде свалок, чего не могут себе позволить страны с ограниченными территориями.

В основе внутрифирменного консалтинга лежит также обучение сотрудников и формирование их представлений о предприятии как о логистической системе. *Логистическая система* служит для осуществления большинства логистических процессов. Логистическая система содержит в структуре сеть, которая состоит из узлов (места складирования) и линии сообщения между узлами (транспортные пути). Процессы в логистической системе образуют поток в сети. Выделение логистической системы от прочих систем, как и любой открытой системы, вопрос подхода: каждая логистическая система содержит в себе подсистемы и является частью охватывающей ее суперсистемы. Служба логистики участвует в организации логистической системы, а также логистических процессов, осуществляемых в ней. Это определение требует также еще дополнения в виде следующих трех характерных признаков логистики.

Во-первых, информация не только является объектом логистики, но и существенным условием управления процессами. Каждая логистическая система нуждается в информационной и коммуникационной составляющих (ИК-система). ИК-система используется для управления объектами, пространственно удаленными от центра управления. Она является составной частью логистической системы и ее разработка и управление принадлежит логистике.

Во-вторых, важным признаком логистики является цельное представление всех процессов в системе. Особенностью логистического мышления является одновременное представление многих процессов как общего потока в логистической сети и их согласование в соответствии с общими целями системы, которая не должна быть слишком ограничена в пространстве. Это важно учитывать при обучении сотрудников предприятия всех уровней.

В-третьих, логистика занимается физическими системами и процессами, разработка и управление которых содержит в себе как технические, так и экономические задачи, а также вышеупомянутые ИК-системы. Следовательно, логистика – междисциплинарная наука по своему содержанию, так как является предметом экономических, инженерных наук и информатики.

Таким образом, одной из целей внутрифирменного консалтинга является формирование логистического мышления работников предприятия. Это означает осознание каждым работником его места в логистической системе предприятия и понимание ответственности за весь процесс товародвижения в целом, формирование необходимости использования концепции логистики для эффективной работы предприятия в целом, необходимости разработки новых технологий для повышения эффективности управления материальными потоками, а также для защиты окружающей среды.

Результатом выполненной работы должно быть улучшение взаимоотношений работников (руководителей) ответственных за разные участки движения материального (сервисного) потока. Осознание необходимости формирования логистического сервиса (до продажи услуги, в процессе продажи, после продажи) для потребителей сервисного потока при грузовых перевозках и продажах товаров.

Использование внутрифирменного консалтинга возможно на разных этапах движения материального потока на макро- и микроуровне, в разных сферах и отраслях промышленности. Общим подходом может служить

достижение стремления каждого работника предприятия к снижению затрат, повышению эффективности предприятия в целом, а не отдельных его составляющих (подразделений).

Кроме того, необходимо внедрение ресурсосберегающих технологий на всех этапах товародвижения и воспитание культуры обращения с побочными продуктами производства и товарообращения. Следовательно, по мере движения материального потока следует обращать внимание на снижение нерациональных (излишних) пробегаев транспорта, уменьшение количества возвратов, а также на организацию обратных потоков от домашних хозяйств для утилизации и рециклинга использованных товаров и упаковки.

Если в целом в пределах территории города и области повсеместно будут использоваться логистические подходы к управлению потоками сырья, комплектующих, товаров, твердых бытовых отходов, то станет возможным синергетический эффект от внедрения логистической концепции. Точками же роста («логистическими ядрами») должны стать от-

дельные предприятия (промышленные или торговые), где отделы логистики, наряду с функциями организации товародвижения, смогут взять на себя функции ознакомления персонала с принципами логистики и положениями логистической концепции.

---

1. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. А.В. Кириченко. – СПб.: Питер, 2004. – 506 с.

2. *Mau M.* Logistik: mit Übungsaufgaben und Lösungen. – Köln: WRW-Verl, 2002. – 67 p.

3. *Левкин Г.Г.* Логистика в России: использование опыта стран Европы // Вестник ОмГАУ. – 2004. – № 1. – С. 68–70.

4. *Николин В.И., Витвицкий Е.Е., Мочалин С.М.* Грузовые автомобильные перевозки. – Омск, 2004. – 480 с.

5. Handbuch Logistik / D. Arnold, H. Isermann, A. Kuhn et al. – Berlin, 2002.

6. *Wannenwetsch H.* Integrierte Materialwirtschaft und Logistik. – Berlin, 2002. – 468 p.

## СОЗДАНИЕ СИЛЬНОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ КАК ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП БРЕНДИНГА

### DISTINGUISHED TRADEMARK – BRANDING INITIAL STEP

**А.А. Веретено**

**A.A. Vereteno**

*АТПП «Группа ОША»*

В статье рассмотрены основополагающие понятия брендинга, приведены критерии отличия понятий «торговая марка» и «бренд». Описаны основные этапы разработки торговой марки водки «Русский характер» согласно комплексной модели создания бренда.

The article considers the foundation terms of branding, giving the determining measures of the notions «Trademark» and «Brand». According to the complex pattern of brand establishing the article also describes the main development stages of the vodka Trademark «Russian Character».

*Ключевые слова:* ТМ, бренд, брендинг, критерии отличия понятий «торговая марка» и «бренд», комплексная модель создания бренда.

*Key words:* «trademark», brand, branding; the criteria for distinction between the concepts of «Trademark» and «Brand»; the complex model of brand creation.

В условиях жесткой конкуренции перед предприятиями возникает достаточно сложная задача: как удержать свои позиции на рынке и сохранить эффективность деятельности компании. Ежедневно руководство организаций осуществляет ряд мероприятий по увеличению рыночной доли, по снижению затрат в целях осуществления ценовой конкуренции и другое, однако это является недостаточным условием прибыльного существования.

Многие специалисты все больше склоняются к выводу, что основным фактором успеха большинства предприятий является лояльность потребителей, другими словами, их приверженность к продуктам компании. Высшая степень лояльности потребителей – это «фанатичное» почитание бренда. Хорошо продуманный и тщательно разработанный бренд является собой живой образ в сознании потребителей. Удачные бренды стоят миллионы, даже миллиарды долларов, выраженные в общей стоимости продаж и ценности для акционеров.

Стоит отметить, что создать сильный, особенный бренд становится все сложнее: слишком стремительно растет количество брендов и появляется все больше новых средств коммуникации. Сегодня полагаться в брендинге на интуицию, как привыкли делать маркетологи, слишком неэффективно. Чтобы создать сильный бренд, необходимо освоить аналити-

ческий подход, тщательно изучить сегментацию рынка, предпочтения клиентов, основные характеристики бренда. Новый подход требует не только новых навыков, но и участия в создании бренда разных подразделений компании.

В данной статье автор аккумулировал основные теоретические и практические аспекты брендинга, разработал методику создания бренда, которая комплексно отражает этот процесс на примере торговой марки водки «Русский характер».

Прежде чем перейти к рассмотрению комплексной модели создания бренда, необходимо дать основополагающее определение понятиям «торговая марка», «бренд» и «брендинг».

Торговая марка – это название, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, предназначенные для того, чтобы идентифицировать продукт и выделить его среди продуктов конкурентов. Марка включает в свой состав марочное имя, марочный знак и товарный знак. Подобное определение этому термину дала в свое время Американская ассоциация маркетинга. Ему следуют Д. Аакер, Ф. Котлер и другие известные специалисты в области маркетинга. Из данного определения вытекают две главные функции торговой марки: идентификация продукта и его производителя, а также различимость продуктов в конкурентной среде. Данное определение торговой марки назовем традиционным, классическим или узким [1; 2].

Прежде чем говорить о трактовках понятия «бренд», выделим две составляющие проблемы. Первая касается перевода английского термина «brand» как «торговая марка», «бренд», «марка» или «марка продукта». В этом плане противопоставлять термины «торговая марка», «бренд» и др. не является корректным. В английском языке у них только один эквивалент – «brand». С этой точки зрения термины «бренд» и «торговая марка» являются синонимами.

Говорить в данном случае о том, что всякий бренд имеет торговую марку, а не всякая торговая марка является брендом, не имеет смысла.

Вторая составляющая проблемы касается того, какой смысл вкладывается в термин «brand» вне зависимости от его перевода на русский язык. Для более точного определения данного понятия рассмотрим критерии отличия понятий «торговая марка» и «бренд» (см. таблицу).

### Критерии отличия понятий «торговая марка» и «бренд» на рынке потребительских товаров массового спроса

| № | Критерий   | Описание характеристик   |  |
|---|--|--|--|
|   |  | Торговая марка   | Бренд  |
| 1 | Определение                                      | Торговая марка включает в себя марочное имя, марочный знак, товарный знак и представление производителя о продукте, также юридическое обозначение продукта | Бренд – это общеизвестная торговая марка подкрепленная ценностными предложениями для целевой аудитории, узнаваемая целевой аудиторией и приверженная к ней. Бренд «дарит» ощущение эксклюзивности потребителям и приносит сверхприбыли компании; выгода (функциональная, эмоциональная, психологическая, социальная) от продукта |
| 2 | Представление о продукте                         | Воплощает представления производителя о продукте   | Воплощает представления потребителя о продукте   |
| 3 | Лояльность / связь с потребителем / узнаваемость | Степень лояльности потребителей невелика, ложная лояльность, отсутствие лояльности; обратная связь с потребителем отсутствует                              | Транзакционная, латентная, истинная лояльность / приверженность потребителей к продукту; наличие обратной связи с потребителем; узнаваемость целевой аудиторией  |
| 4 | Менеджмент и корпоративная культура              | Модель менеджмента в организации не достаточно сильна, отсутствие корпоративной культуры   | Сильная модель менеджмента в основе управления бизнеса; наличие сильной корпоративной культуры   |
| 5 | Имидж / репутация                                | Отсутствие имиджа компании в обществе, репутация компании не является значимой   | Репутация и положительный имидж компании – обязательное условие  |
| 6 | Продвижение                                      | «Разовые» программы продвижения  | Комплексная программа продвижения  |
| 7 | Логистика  | Неполная представленность в сети продаж на территории  | Отлаженная система логистики на территории   |
| 8 | Потребление продукта                             | Нерегулярное потребление продукта  | Регулярное потребление продукта (при каждой потребности и наличии возможностей)  |
| 9 | Чувствительность                                 | Высокая чувствительность к действиям конкурентов и к увеличению цены   | Низкая чувствительность к действиям конкурентов и к увеличению цены  |

Источник: разработано автором на основании источников [3–7].

Следует дать следующие пояснения к таблице:

№ 1. Марочное имя (brand name) представляет часть марки в виде букв, слов и их комбинаций, которые могут быть произнесены.

Марочный знак (brand mark) – это часть марки, которая является узнаваемой, но непродуцируемой. Представляет символ, рисунок,

отличительные цвета или шрифтовое оформление.

Товарный знак – марка или ее часть, защищенные юридически, дающие собственнику исключительное право использовать марочное имя или марочный знак.

№ 2. Торговая марка создается внутри компании и воплощает представления произ-



водителя о том, что должен воспринять и почувствовать потребитель.

Бренд создается потребителем, воплощает представление потребителя о торговой марке, вбирает четкий набор ценностей, атрибутов и

восприятий потребителя, представляет часть жизненного опыта (см. рис. 1). Данную мысль также можно представить иначе в виде схемы коммуникаций между производителем и потребителем (см. рис. 2) [8].

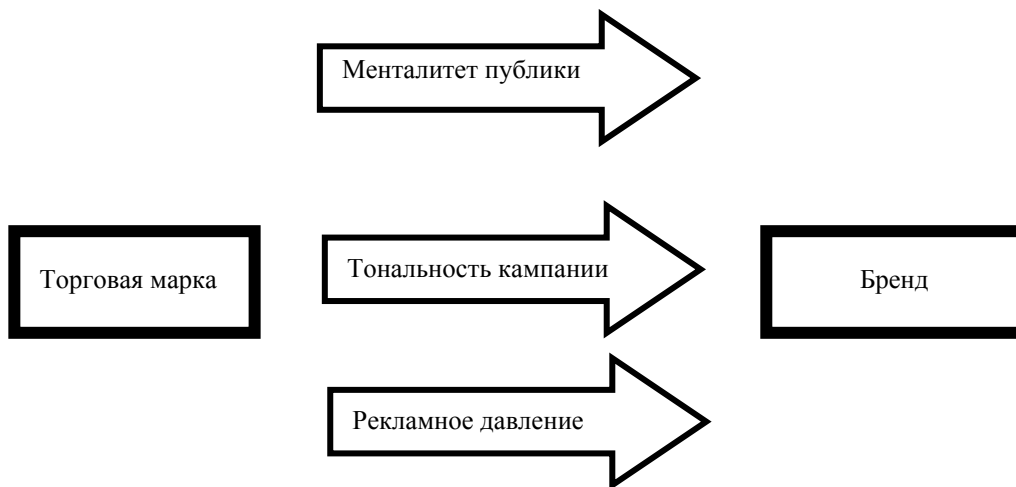


Рис. 1. Взаимосвязь торговой марки и бренда

Источник: [8, с. 7].

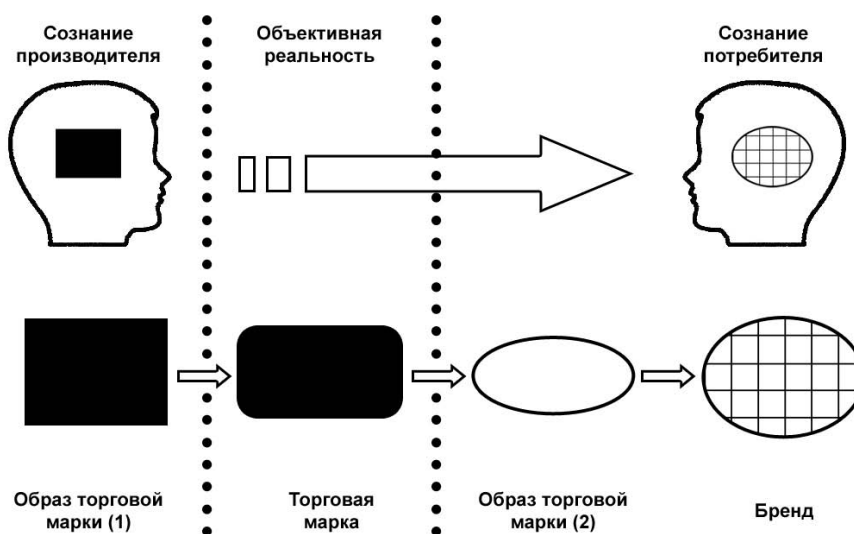


Рис. 2. Коммуникаций между производителем и потребителем

Источник: [8, с. 8].

№ 3. Потребительская лояльность – комплексное явление, возникающее, когда потребители положительно относятся к деятельности компании, предлагаемым ею продуктам и услугам; данное отношение выражается в предпочтении к продуктам компании в сравнении с конкурентами, является устойчивым во времени и характеризуется совершением повторных покупок.

Ложная лояльность – выражается неудовлетворенностью потребителя к определенной марке. Однако потребитель покупает ее по причинам, не связанным с эмоциональной приверженностью к марке (данная группа потребителей покупает конкретную марку в связи с сезонными или накопительными скидками, временной недоступностью конкурирующей марки, высокими затратами на переключение на

конкурирующую марку, недостаточной осведомленностью об альтернативных предложениях и т. д.). При первом удобном случае подобные потребители сразу же перестанут пользоваться этой маркой и перейдут на торговую марку, к которой будут испытывать чувство привязанности.

Отсутствие лояльности – покупатель не удовлетворен маркой и не покупает ее.

Транзакционная (поведенческая лояльность) сводится к повторным или регулярным покупкам определенной торговой марки.

Латентная лояльность – покупатель удовлетворен маркой (или высоко оценивает марку, не имея опыта ее потребления и ориентируясь на имидж и рекомендации), однако не покупает ее, возможно, по таким причинам, как высокая цена, отсутствие в продаже, юридические барьеры и т. д.

Истинная лояльность / приверженность – покупатель удовлетворен маркой и регулярно покупает ее. Эта наиболее устойчивая часть клиентуры, которая наименее чувствительна к действиям конкурентов (снижению цен, введению дополнительных удобств).

Обратная связь обуславливается узнаваемостью (доля ума) продукта, приверженностью потребителей и наличием повторных покупок (доля сердца).

Узнаваемость целевой аудиторией предполагает то, что 75 % аудитории могут по названию бренда точно определить к какой товарной категории относится продукт.

№ 4, 5. Сильная модель менеджмента и наличие корпоративной культуры в организации является необходимым условием для создания долгосрочного, сильного бренда. Продуманный менеджмент и корпоративная культура организации, в свою очередь, оказывает влияние на формирование благоприятного имиджа компании в обществе.

№ 6. Под «разовыми» программами продвижения понимаются краткосрочные акции, направленные на формирование спроса и стимулирование сбыта в определенных каналах продвижения; также отсутствие долгосрочной, четко выверенной программы продвижения, затрагивающие все возможные системы менеджмента качества.

Комплексная программа продвижения представляет собой последовательную (рекламные кампании соединены одной идеей) долгосрочную программу продвижения, затрагивающую как традиционные, так и нетрадиционные СМИ. Предполагает наличие денежных средств, за счёт которых будет осуществляться продвижение.

№ 7. Под отлаженной системой логистики понимается полная представленность в сети продаж на заданной территории. Бренд должен быть физически доступен 75 % потенциальных покупателей из целевой аудитории (т. е. количественная дистрибуция в заданном производителем районе распространения товара). Например, при желании создать сильный бренд к концу 2011 г. из 100 % существующих точек (клиентской базы) товар должен поставляться в 75 % точек.

№ 8. Регулярность потребления продукта (при каждой потребности и наличии возможностей) означает, что минимум 20 % покупателей из ЦА пользуются брендом регулярно. Регулярность определяется циклом покупки данного бренда (например, для подсолнечного масла этот период составляет 1–2 месяца, для телевизора – 2–5 лет и т. д.).

№ 9. Высокая/низкая чувствительность к действиям конкурентов предполагает неустойчивость/устойчивость марки/бренда к агрессивным действиям конкурентов. Высокая чувствительность к увеличению цены говорит о том, что покупатели не будут переплачивать за марку и при увеличении цены перейдут на марку конкурента, при низкой чувствительности к увеличению цены потребители готовы платить за бренд цену, превышающую среднюю рыночную цену на аналогичные товары в данной категории. При этом бренд может занимать любой ценовой сегмент, однако должен быть в нем одним из самых дорогих. В противном случае он не сможет конкурировать с другими.

Итак, если суммировать вышесказанное, то бренд – это последовательный набор функциональных, эмоциональных, психологических и социальных обещаний целевому потребителю, которые являются для него уникальными и значимыми и наилучшим образом отвечают его потребностям. Таким образом, брендинг – процесс создания и управления брендами, подразумевающий тщательную работу, как бренд-менеджера, так и всей компании в целом.

В научно-исследовательской литературе по брендингу существует множество подходов, методов и моделей создания бренда. Среди которых можно выделить: обзор программы создания бренда от компании «Brand Aid», схема разработки бренда от компании «Brandinsitute Inc», процесс формирования бренда Н. Моисеевой и К. Рюмина, модель ТТВ, модель Unilever Brand Key и т. д. Следует отметить, что данные методы предлагают лишь поверхностно описанные способы, а не алгоритм досконального создания бренда.

На основе проанализированного материала, автор статьи разработал модель, которая

комплексно отражает процесс создания бренда (см. рис. 3).

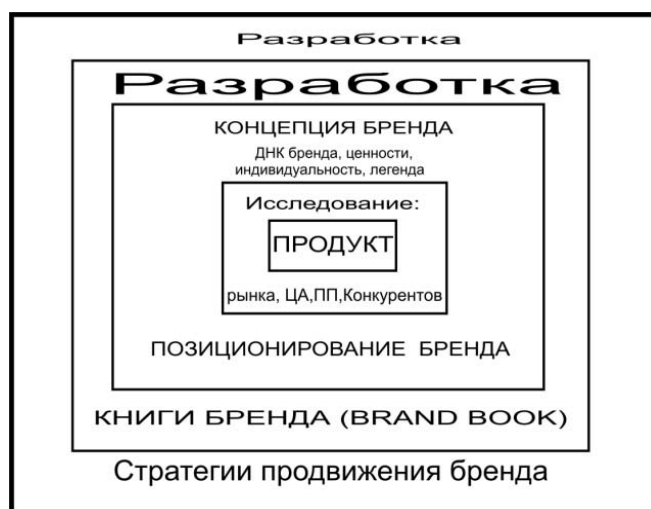


Рис. 3. Комплексная модель бренда

Источник: разработано автором на основании источников [8; 9; 10].

Комплексная модель, позволяющая описать и систематизировать процесс создания бренда, состоит из пяти основных этапов.

Этап 1. Продукт – основа создания бренда. Здесь рассматривается методология разработки нового товара, которая включает девять последовательных частных этапов:

- определение проблемы и генерация идей;
- фильтрация идей;
- анализ внутренних и внешних возможностей;
- разработка концепции товара;
- разработка маркетинговой стратегии;
- анализ бизнеса;
- разработка товара;
- испытание в рыночных условиях (пробный маркетинг);
- коммерческая реализация.

Поиск первоначальной идеи продукта осуществляется на первых двух этапах, поэтому необходимо проводить анализ данных о тенденциях рынка и конкурентов уже на первом этапе.

Этап 2. Проведение масштабных исследований, направленных на изучение целевой аудитории, потребительских предпочтений, основных конкурентов.

При формировании идеи бренда следует четко представлять целевую аудиторию бренда. Необходимо знать потребности целевой аудитории: что ее интересует, чем увлекается и т. д. Необходимо анализировать основных конкурентов марки: концепции и позиции, кото-

рые они занимают в сознании потребителей. Анализ полученных данных является необходимым и обязательным условием разработки концепции позиционирования бренда.

Этап 3. Разработка позиционирования и концепции бренда.

Позиционирование бренда – место на рынке, занимаемое брендом по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия. Стратегия позиционирования должна фокусироваться на достоинствах бренда, которые выделяют его из числа конкурентов.

Концепция бренда включает преимущества, которые включает в себя бренд, ценности, которые предоставляет бренд, индивидуальность и предложение, которые несет бренд т. д.

Этап 4. Разработка брендбука – эффективного маркетингового инструмента, с помощью которого компания целостно управляет брендом.

Этап 5. Разработка стратегии продвижения. В основу стратегии продвижения закладывается концепция бренда, необходимо прописать программу взаимодействия с потенциальными покупателями, которая должна охватывать все аспекты контактов с ними.

Стоит отметить, что каждый этап модели – сложный и длительный процесс, который осуществляется по определенной методологии, не представленной в данной статье. Описанные выше этапы взаимосвязаны и должны разрабатываться параллельно.

Методика комплексной модели подходит как для создания новой торговой марки, так и для репозиционирования имеющейся. Торговая марка «Русский характер» была разработана и выведена на рынок в 2007 г. Из-за ошибок в позиционировании и управлении брендом в 2009 г. встал вопрос о необходимости репозиционирования. Торговая марка «Русский характер» представлена на рис. 4.



Рис.4. Торговая марка «Русский характер»

Источник: Отдел маркетинга АТПП «Группа «ОША».

На первом этапе модели – создание продукта, разработчики решили оставить продукт без изменений, так как свойства и характеристики продукта отвечали тенденциям рынка.

На втором этапе были проведены масштабные исследования рынка, целевой аудитории и потребительских предпочтений, которые выявили расплывчатый имидж марки, неправильное целевое (ценовое) позиционирование продукта.

На этапе создания желаемого образа (концепции марки) была создана легенда, разработаны основные ценности марки, стратегия позиционирования и сегментирования.

Легенда торговой марки «Русский характер» отражает сущность основной идеи марки – широты противоречивого, парадоксального русского характера:

«Вот так, законам не подвластна,

Горит свеча – огонь и лед.

Лед холодит, а пламя страстно...

Лишь русская душа поймет...

Две стихии – лед и огонь – сочетаются в русском характере, закаленном сибирскими морозами и согретом лучами летнего солнца.

Две стихии – лед и огонь – сочетаются в русской водке, кристально чистой, холодной и обжигающей своей крепостью».

Торговая марка «Русский характер» воплощает в себе три основные ценности для потребителя: уникальность, качество, имидж.

*Уникальность* торговой марки для потребителей обусловлена философией напитка, которая заключается в использование широты русской души, русского характера, соединяющего в себе крайние противоположности.

*Качество* достигается за счет использования в ее основе производства водки спирта «Люкс», приготовленного по уникальной истинно русской технологии щадящей обработки зерна и идеально подготовленной воды с добавлением натуральных компонентов, придающих водке благородный аромат и приятное послевкусие.

*Имидж* марки для потребителя заключается в лаконичном оформлении и креативной стратегии продвижения торговой марки «Русский характер», которые способствуют формированию образа уникального имиджевого продукта.

Целевой сегмент, на который ориентирована торговая марка «Русский характер» – мужчины в возрасте 27–55 лет. Представители данного сегмента хорошо образованы, имеют высокий уровень дохода и сформированные жизненные ценности, высоко ценят свой статус и положение в обществе. Для целевой аудитории качество является основным, но недостаточным параметром, для нее необходимо, чтобы торговая марка водки (в первую очередь, за счет использования определенных констант фирменного стиля, внешнего оформления бутылки и марочного наименования) подчеркивала статусность употребления данного продукта и вызывала у потребителей ассоциации с тем, что употребление водки является не менее престижным, чем других крепких алкогольных напитков.

Стратегия позиционирования бренда неразрывно связана с его основными ценностями, а также характеристиками целевого сегмента потребителей, данным факторам уделяется различное внимание на макро-, мезо- и микроуровне позиционирования (согласно концепции трехуровневого позиционирования Росситера – Перси).

На макроуровне позиционирования торговой марки «Русский характер» выбрана концепция дифференцированного позиционирования. Здесь наибольшее внимание акцентируется на такой ценности марки, как уникальность, которая проявляется в образе марки – горящей ледяной свечи, отражающей противоречивость русского характера.

Поскольку важным фактором, влияющим на решение потребителя о покупке, является высокое качество продукта, на мезоуровне позиционирования необходимо акцентировать внимание потребителей именно на этой ценности марки «Русский характер».

На микроуровне позиционирования необходимо делать акцент на эмоциях потребителя, получаемых при покупке и использовании продукта. На данном уровне позиционирования наибольшее значение придается такой ценности бренда, как имидж.

На четвертом этапе данной модели был разработан брендбук – эффективный маркетинговый инструмент, с помощью которого компания целостно управляет брендом; в брендбуке были прописаны основные ценности бренда, стратегии сегментирования и позиционирования, основные принципы фирменного стиля, правила и шаблоны, используемые в деловой документации.

На завершающем этапе (разработка стратегии продвижения) были прописаны основные маркетинговые направления программы:

- на ключевых партнеров компании;
- на торговый персонал дистрибьютора и розницы;
- на конечных потребителей.

В заключение следует отметить то, что разработанная автором комплексная модель создания бренда не является «панацеей от всех бед» и не гарантирует успешного и прибыльного существования продукта на рынке. Это

связано с тем, что бренд создается маркетинговыми программами, которые способствуют закреплению образа бренда в сознании потребителя. Однако на этапе разработки бренда данная модель является достойным пособием и руководством к действию.

1. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: пер. с англ. / под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 448 с.

2. *Аакер Д.* Создание сильных брендов. – М.: Издат. дом Гребенникова, 2003. – 297 с.

3. *Моисеева Н.К., Рюмин М.Ю.* и др. Брендинг в управлении маркетинговой активностью. – М.: Омега-Л, 2003. – 398 с.

4. *Беляев В.И.* Маркетинг: основы теории и практики. – М.: Кнорус, 2005. – 313 с.

5. *Перция В.* Анатомия брендинга. – М.: Издат. дом «Вершина», 2007. – 227 с.

6. *Саттон Д., Клянн Т.* Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.

7. *Тамберг В.В.* Брендинг в розничной торговле. – М.: Эксмо, 2008. – 720 с.

8. *Крючков В.Н.* Бренд-менеджмент. – Омск: Изд-во ОмГУ им. Ф.М. Достоевского, 2006. – 176 с.

9. Брендинг в схемах: Модели брендинга: классификация и краткая характеристика // Маркетолог. – 2006. – № 11. – С. 12–16.

10. *Голубков Е.П.* Еще раз о понятии «бренд» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 4–15.

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

### IT COMPETITIVENESS: ESTIMATING MODEL

**Е.В. Кузнецова**

**E.V. Kuznetsova**

*Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия, г. Омск*

Проведено обоснование применения информационных технологий управления с целью повышения конкурентоспособности предпринимательских проектов. Составлена матрица потенциальной конкурентоспособности компании и информационных технологий. Разработана модель оценки конкурентоспособности предпринимательских проектов инвестирования в информационные технологии.

The article considers increasing business projects competitiveness through Information Technologies. The author gives the matrix of prospective competitiveness of a company and IT, the competitiveness estimating pattern of IT investment projects being developed.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, предпринимательские проекты, информационные технологии, управление.

*Key words:* competitiveness, enterprise projects, information technology, management.

В любом предприятии, независимо от отрасли, не решены вопросы эффективного использования его экономического потенциала в конкурентной среде в целом. В настоящее время предприятия оказались неподготовленными к условиям рынка, самостоятельное ведение хозяйственной деятельности в рыночных условиях такого типа сопряжено с преодолением многих трудностей.

Отсутствие опыта управления производством и сбытом в стихии рыночных процессов, отягощенных кризисом и дополнительно вызванных преобразованиями в экономике страны, затрудняет выработку руководством предприятий производственной стратегии развития. Экономические реформы еще не создали прочной основы информационных технологий управления для вывода отечественного предпринимательства из сложившейся неблагоприятной ситуации. К тому же, оценивая техническое состояние предприятий, приходится констатировать, что процесс их отставания в области техники и технологии значительно усугубился, что вызывает необходимость развития конкурентоспособности предпринимательских проектов.

В настоящее время информация является важнейшим стратегическим ресурсом, особенно в сфере экономики. Процессы, активно развивающиеся в российской экономике, застав-

ляют пересмотреть традиционные организационно-хозяйственные взаимосвязи и правомерия, серьезно пересмотреть роль изменений информационной инфраструктуры.

Информационную инфраструктуру экономики образуют организации, эксплуатирующие центры обработки и анализа информации, каналы информационного обмена, коммуникации и линии связи, а также средства информационного взаимодействия.

Сегодняшнее информационное пространство российской экономики состоит из слабо связанных между собой информационных секторов (государственных и коммерческих, ведомственных и региональных), каждый из которых в силу различных причин мало доступен для использования и расширения. Современные информационные экономические системы функционируют без должного взаимодействия, что приводит к дублированию работ, избыточности в сборе первичной информации, удорожанию их проектирования и эксплуатации.

В ходе становления рыночных методов управления экономикой значительная часть информационных ресурсов стала формироваться в негосударственном секторе экономики, доминирующем на рынке коммерческой информации и зачастую существенно опережающем государственный. Официальная политика в области формирования и использования информационных ресурсов частного сек-

тора должна способствовать включению негосударственных организаций в информационное пространство при условии их соответствия требованиям организационно-нормативных документов, регламентирующих единый порядок формирования и использования информационных ресурсов различных классов.

Государственная политика совершенствования информационной инфраструктуры экономики должна учитывать значительную территориальную протяженность страны, а также различный уровень развития информатизации в отдельных ее регионах. Состояние информатизации регионов становится одним из важных факторов, сдерживающих их экономическое развитие.

Одну из главных ролей в процессе информатизации современной российской экономики играет комплект информационных технологий, методик их ведения и использования, информационно-телекоммуникационных систем и сетей передачи данных как общенационального назначения, так и специализированных, функционирующих и взаимодействующих на основе единых принципов, обеспечивающих информационную связь Федерации в целом, отдельных регионов, организаций и граждан.

Особое место в ряду применяемых технологий занимают наиболее современные, так называемые новые информационные технологии. Существующие информационные технологии формально можно разделить на два крупных взаимосвязанных класса: программно-математические инструментальные средства информатизации, предназначенные для проектирования современных информационных технологий, и прикладные информационные технологии, обеспечивающие принятие и поддержку решений.

Большинство технологий, составляющих этот класс, появилось практически одновременно с созданием компьютерных систем в виде специального и общего программного обеспечения, операционных систем различного класса и назначения, пакетов прикладных программ. Эти технологии, а также их более совершенные модификации обстоятельно описаны в научной литературе, их сейчас достаточно активно используют разработчики экономических информационных систем. Остановимся лишь на инструментальных информационных технологиях, получивших наибольшее распространение в последнее время. К их числу можно отнести гипертекстовые технологии, машинную графику, телекоммуникационные методы доступа, CASE-технологии, системы искусст-

венного интеллекта, мультимедиа, возникновение которых связано главным образом с новыми техническими возможностями средств вычислительной техники. При создании прикладных информационных систем имеет смысл опираться только на эти более совершенные технологии, которые позволят выйти на современный уровень компьютеризации в экономике и на равных влиться в мировое экономическое пространство.

Основу информационных технологий управления проектами составляют специализированные пакеты (комплексы) программ. Программное обеспечение применяемых технологий отличается количеством форм отчетности, качеством документации, удобством работы с данными обмена ими, наличием графического интерфейса, поддержкой широкого класса внешних устройств и другими характеристиками. С помощью программ информационные технологии эффективно решают задачи календарного планирования работ и ресурсов, а также оперативного управления. В перечисленных пакетах предусмотрено исследование проблем всего жизненного цикла проекта, в частности, рассчитываются предпроектная стадия, стадии выхода проекта на запланированную мощность и его эксплуатации. Отдельные информационно-аналитические комплексы позволяют моделировать конструктивно-технологические решения с последующим расчетом стоимости и эффективности проектов, разрабатывая документацию для определения договорных цен и заключения контрактов, формировать бизнес-планы и т. д.

Внедрение новых информационных технологий требует серьезной перестройки действующей системы обработки экономической информации. Недооценка и значимости способствует нарастанию в стране сложных экономических проблем, поскольку преобразования, не подкрепленные соответствующими информационными технологиями, могут привести к результатам, противоположным ожидаемому. Поэтому при проведении экономического анализа обязательно должна решаться комплексная задача построения эффективной системы обработки экономической, управленческой, научно-технической, законодательной, коммерческой и других видов информации, которая не только способствует практической реализации предлагаемых экономических концепций и программ, но и в значительной мере оказывает на них корректирующее воздействие [1].

В современных организациях информационные технологии (ИТ) воспринимаются зачас-

тую как центр затрат, вкладывая деньги в который, компания не получает непосредственной финансовой отдачи. Такое отношение к ИТ порождает трудности, которые может ощутить любой ИТ-директор (директор отдела информационных технологий) или внешний консультант, пытаясь обосновать необходимость вложения денег в ИТ. Утверждения об оптимизации ИТ-процессов, прозрачности управления не являются весомым аргументом для бизнеса.

Идеальным вариантом было бы наличие универсального «счетчика», который переводил бы доводы об оптимизации работы ИТ на понятный бизнесу язык денег. Оказывается, такая возможность существует благодаря определенной последовательности построения процессов ITSM (англ. IT Service Management).

Суть подхода можно выразить кратко: внедрить систему хозрасчета между информационно-техническими структурами и прочими подразделениями компании и обосновывать вливание денег в ИТ уменьшением стоимости ИТ-услуг при хозрасчете. Причем реальное уменьшение издержек на ИТ тут же проявится в ходе внутреннего расчета между структурами управления. С точки зрения ITSM, речь идет о построении процесса управления финансовой стороной ИТ.

После того, как определен полный каталог услуг (бизнес- и инфраструктурных), необходимо произвести классификацию услуг по следующим трем типам:

*корневые сервисы:* это те сервисы (бизнес- и скрытые), без которых невозможна деятельность любого из отделов организации;

*выборочные сервисы:* это те сервисы, которые необходимы только определенной структуре компании; список этих сервисов появится в счетах, предъявляемых отдельным подразделениям;

*сервисы по усмотрению:* это те сервисы, которые выходят из стандартного пакета услуг, предоставляемого на регулярной основе; к ним можно отнести «ведение ИТ-проектов», «просмотр и оценка новых технологий по требованию бизнеса» и т. д. [2].

Эта классификация становится существенной в дальнейшем при построении модели затрат.

Это самая сложная часть перехода к внутреннему расчету, так как требует поддержки руководства в части изменения модели расчета ИТ-затрат в финансовом отделе организации. Как правило, руководство компании заинтересовано в получении актуальной информации о расходах внутри ИТ, но привыкший

работать по установленной схеме финансовый отдел с высокой степенью вероятности будет оказывать сопротивление изменениям.

После того как определены все элементы затрат, их надо разделить на прямые и косвенные. Прямыми затратами являются те затраты, которые непосредственно связаны только с данным сервисом и не могут быть зачислены на другие статьи расходов. Это может быть, к примеру, заработная плата сотрудников, которые постоянно занимаются предоставлением данного сервиса, или амортизационные расходы на оборудование, которое используется только данным сервисом и т. д. Косвенные затраты – это те затраты, которые распределяются по нескольким сервисам. Например, это могут быть затраты на аренду офиса, трансферные затраты на отдел кадров и т. д. Очевидно, что эти элементы затрат не входят ни в один сервис.

После того как элементы затрат разделены на прямые и косвенные, остается начислить соответствующие затраты из элементов. Надо отметить, что в большинстве случаев информация об элементах затрат уже содержится в бухгалтерии. Прямые затраты начисляются на сервис полностью. Из косвенных затрат на сервис начисляется лишь какая-то доля. Если косвенные затраты одинаково распределяются по всем ИТ-сервисам, то общая сумма таких косвенных затрат делится на количество ИТ-сервисов и равными долями начисляется каждому из них. Такие косвенные затраты называются несоотнесенными (или непоглотенными), а доля таких затрат, начисляемая на сервис, называется добавочным процентом. Если косвенные затраты распределяются неодинаково по ИТ-сервисам (электроэнергия, налоги и т. д.), то необходимо прежде всего согласовать с финансовым отделом метод распределения затрат по сервисам. В качестве такого метода (или «драйвера») можно принять систему распределения по количеству сотрудников, участвующих в каждом из сервисов, по степени потребления электроэнергии ИТ-ресурсами (по показанию счетчиков), по количеству занимаемой площади, просто согласно установленной процентной доле расходов по сервисам и т. д. Такие косвенные затраты называются соотнесенными (или поглотенными).

Обычно, как показывает российская практика, классическим примером распределения косвенных затрат является распределение «по головам», когда все косвенные затраты делятся на количество сотрудников организации и каждому сотруднику присваивается так назы-



ваемый «инфраструктурный расход организации на сотрудника». Далее инфраструктурные расходы на одного сотрудника умножаются на количество ИТ-специалистов, участвующих в предоставлении ИТ-сервиса, что дает долю всех косвенных затрат, начисляемых на данный сервис.

Применение данной модели дает четкое представление о совокупной стоимости владения (Total cost of ownership, TCO) скрытых ИТ-сервисов.

В случае бизнес-услуги общая схема расчета TCO остается без изменений. Единственное, что появляется – это дополнительный элемент затрат «скрытые ИТ-услуги», в который входят все скрытые сервисы. Этот элемент затрат классифицируется как косвенный и TCO скрытых сервисов распределяется по бизнес-услугам согласно изложенной ранее схеме.

То есть стоимость скрытых сервисов не показывается в счетах при хозрасчете, а входит в качестве накладных расходов в стоимость бизнес-услуг.

Если себестоимость бизнес-услуги зависит от степени ее потребления, то в этом случае формируется «единица затрат» данной услуги. Например, себестоимость услуги, предоставление которой напрямую зависит от количества пользователей данной услугой. Поэтому себестоимость этой услуги можно разделить на количество пользователей и вычислить себестоимость предоставления одной услуги. В случае увеличения потребительской нагрузки на данную услугу ИТ-структура увеличивает счета за предоставление услуги при хозрасчете, основываясь на увеличении количества потребляемых «единиц затрат».

Далее остается начать сам процесс хозрасчета, в ходе которого ИТ-структура будет регулярно выставлять счета заказчикам за предоставление определенных ИТ-сервисов на согласованном уровне.

Счета за корневые сервисы выставляются всем заказчикам на регулярной основе, счета за выборочные сервисы выставляются лишь определенным заказчикам, тоже на регулярной основе, счета за сервисы по усмотрению выставляются по факту выполненных соответствующих работ.

Таким образом, ИТ-структура формирует не только список бизнес-услуг с заранее согласованным уровнем, но и стоимость каждой ИТ-услуги.

Построенная таким образом модель означает переход ИТ-структуры из центра затрат в центр прибыли. Причем, начиная с этого мо-

мента, руководство ИТ может предсказывать финансовый эффект от вливания финансов в ИТ и явно демонстрировать этот эффект при внутреннем хозрасчете.

Построение любого нового процесса ITSM, оптимизация работы ИТ-служб, введение и соблюдение внутренних соглашений об эксплуатации (Operational level agreement, OLA), внедрение любого нового ИТ-решения – все это даст два эффекта при хозрасчете:

- уменьшение стоимости предоставляемого сервиса (за счет сокращения ресурсов);
- увеличение уровня сервиса без увеличения стоимости.

Причем второй пункт может быть выражен в денежном эквиваленте по формуле:

$$\Delta C = \frac{\Delta SL}{SL \cdot C}, \quad (1)$$

где  $\Delta C$  – уменьшение стоимости сервиса при том же уровне предоставления (экономический эффект);  $\Delta SL$  – увеличение уровня сервиса;  $SL$  – текущий уровень сервиса;  $C$  – текущая стоимость сервиса.

Это будет означать для бизнеса одно: вложение денег в ИТ является непосредственно окупаемым. С этого момента слова об оптимизации ИТ-процессов, о прозрачности управления или о соответствии передовым технологиям уже становятся необязательными, так как руководство компании будет видеть реальный экономический эффект от внедрения новых ИТ-технологий. Переход ИТ-структуры из центра затрат к центру прибыли означает прежде всего изменение отношения к ИТ как к полноправному бизнес-партнеру.

Основные шаги к центру прибыли:

- построить/оптимизировать службу технической поддержки;
- определить ИТ-сервисы;
- классифицировать ИТ-сервисы (бизнес-, скрытые, корневые, выделенные, по усмотрению);
- интегрировать каталог ИТ-услуг с имеющейся базой данных инцидентов;
- определить методы распределения косвенных несоотнесенных затрат;
- внедрить модель затрат в организации;
- определить единицы затрат для заказчиков;
- перейти на систему хозрасчета;
- внедрять новые ИТ-решения, отражая экономический эффект в счетах при внутреннем расчете;
- планомерно переходить в статус бизнес-партнера [3].

### **Построение экономико-математической модели оценки конкурентоспособности предпринимательских проектов инвестирования в информационные технологии.**

Любая компания должна добиваться того, чтобы организационная структура соответствовала ее конкурентной стратегии. Каждая концепция конкурентной стратегии предъявляет свои требования к корпоративной культуре. Если компания производит дифференцируемую продукцию, ей нужны творческие личности, способные взять риск на себя. Если компания выбрала стратегию в области минимизации себестоимости, для сотрудников более важны такие качества, как экономность, дисциплинированность, внимание к деталям. Корпоративная культура может усилить конкурентное преимущество, которое компания стремится достичь при помощи определенной стратегии, но сама по себе корпоративная культура – не цель, а средство. Бывают случаи, когда компания выбирает какую-либо стратегию, а затем выясняется, что сложившаяся в ней корпоративная культура для этого не годится.

Рассмотрение конкурентоспособности компании как фактора ее инвестиционной привлекательности предполагает необходимость разработки методических подходов к измерению и мероприятий по их совершенствованию. При этом наиболее сложна оценка степени конкурентоспособности компании, под которой понимаются преимущества одной компании перед другими [4]. Это предполагает решение ряда задач: выбор базовых объектов (т. е. компаний) для сравнения; определение критериев сравнительной оценки; информация о состоянии рынка, на котором работает данная компания.

В данном случае рассматриваются два вида конкурентоспособности: компании в целом как хозяйствующего субъекта и выпускаемой продукции.

Конкурентоспособность компании может быть определена качественно и количественно. Наиболее предпочтительна последняя оценка, так как она позволяет увязать ее с мерой инвестиционной привлекательности. Потенциал конкурентоспособности формируется под влиянием следующих групп факторов: ресурсов компании – технических, технологических, кадровых, пространственных, организационных, информационных и финансовых (здесь активы рассматриваются в плане обеспечения конкурентоспособности) – и условий обеспечения конкурентоспособности компании в целом.

В матричной форме взаимосвязь и взаимообусловленность перечисленных выше групп

факторов, в результате действия которых формируется потенциал конкурентоспособности, может быть представлена следующим образом.

Рассматриваются условия обеспечения конкурентоспособности, которые можно разместить по горизонтали в матрице:

- обеспеченность активами,
  - состояние менеджмента,
  - устойчивость функционирования,
  - потенциальные конкуренты,
  - поставщики,
  - покупатели,
  - ИТ-продукт,
  - конкуренция в отрасли,  $j$  новый фактор; по вертикали же идут:
    - способность к макроэкономическому анализу ситуации в регионе и отрасли;
    - способность к своевременному обнаружению новых потребностей и запросов потенциальных покупателей;
    - способность к анализу конъюнктуры рынков ИТ-продуктов и услуг;
    - способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области технологии и организации производства;
    - возможность анализа экономической конъюнктуры рынков факторов производства;
    - возможность реализации конкурентоспособных идей в процессе предпринимательского проектирования ИТ-продукта и услуг;
    - способность к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры товарных, финансовых и прочих рынков;
    - способность обеспечить внутреннюю гибкость предприятия за счет формирования адекватного изменения целей;
    - способность обеспечить уровень конкурентоспособности ИТ, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка;
    - способность обеспечить ИТ-проекты в объемах потенциального спроса;
    - способность обеспечить высокую эффективность функционирования компании за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей;
    - любое другое условие.
- Для оценки потенциала конкурентоспособности компании используется метод экспертных оценок, в соответствии с которым способности компании с точки зрения имеющихся возможностей и ресурсов оцениваются по 10-балльной шкале (при этом 10 баллов характеризует наличие или полное использование ресурсов, а 0 баллов – их отсутствие).

В соответствии с таким подходом балльная оценка  $i$ -го условия по необходимым факторам обеспечения конкурентоспособности равна величине.

$$F_i = \frac{\sum_{j=1}^n f_{ij}}{n}, \quad (2)$$

где  $F_i$  – оценка возможностей выполнения  $i$ -го условия;  $f_{ij}$  – элемент матрицы (табличный), т. е. балльная оценка  $j$ -го фактора конкурентоспособности по  $i$ -му условию;  $n$  – число факторов обеспечения ресурсами.

Суммарная балльная оценка потенциала конкурентоспособности компании определяется в следующем виде:

$$P_K = \frac{\sum_{i=1}^m F_i}{m}, \quad (3)$$

где  $P_K$  – оценка потенциала конкурентоспособности;  $F_i$  – оценка выполнимости  $i$ -го условия;  $m$  – число условий, включенных в рейтинг.

Балльная характеристика потенциала конкурентоспособности может быть дополнена качественной оценкой путем использования пороговых значений качественного состояния, которые соответствуют оценкам:

- низкий (ниже 3,5 балла);
- средний (от 3,5 до 5,0 балла);
- выше среднего (от 5,0 до 7,5 балла);
- высокий (выше 7,5 балла).

Несмотря на определенный субъективизм градации оценок, они достаточно логически обоснованы и позволяют оценить не только состояние компании в плане конкурентоспособности в данный момент времени, но и наметить стратегические направления повышения конкурентоспособности в перспективе. При этом полученные оценки напрямую связаны со степенью инвестиционной привлекательности: чем выше балльная оценка потенциала конкурентоспособности, тем более привлекательной для инвестора является данная компания, и наоборот.

После определения потенциала конкурентоспособности компании в целом необходимо оценить конкурентоспособность наиболее представительных видов предпринимательских проектов инвестирования в информационные технологии ( $K_{np}$ ), применяемые в данной компании. Проект считается конкурентоспособным, если выполняется следующее условие:

$$K_{np} = \frac{E}{Z} \rightarrow \max, \quad (4)$$

где  $E$  – полезный эффект использования данного вида ИТ;  $Z$  – затраты потребителя на приобретение и использование ИТ.

Оценка конкурентоспособности предпринимательского проекта в ИТ происходит в несколько этапов. Сначала необходимо определить круг сравниваемых параметров по ИТ-аналогам, часть из которых будут характеризовать их потребительские свойства (потребительскую стоимость), а другая – экономические свойства (стоимость). При этом потребительские свойства каждого вида ИТ, определяющие величину ее полезного эффекта, описываются набором так называемых «жестких» и «мягких» потребительских параметров. Первые характеризуют важнейшие функции ИТ и связанные с ними основные характеристики, обусловленные функциональными возможностями ИТ-продукта (например, эксплуатационными, пользовательскими, адаптацией в действующей системе и др.). Вторые описывают потребительские качества, такие как простота освоения ИТ, не конфликтность при работе с другими системами и др.

Наиболее ответственным моментом является определение круга потребительских параметров сравниваемых ИТ-аналогов, после которого осуществляется ранжирование этих параметров по принципу наибольшей значимости для потребителя.

В той же последовательности производится выбор стоимостных параметров ИТ-аналогов, определяющих его основные экономические характеристики, т. е. затраты потребителя на приобретение и использование ИТ-продукта в течение всего периода эксплуатации.

Величина экономических параметров определяется совокупностью затрат: ценой ИТ-продукта ( $S_{np}$ ), затратами на его доставку ( $S_m$ ), установку ( $S_v$ ), подготовку персонала ( $S_n$ ), эксплуатацию ( $S_s$ ), техническое сопровождение и поддержку ( $S_{mo}$ ), выплату налогов ( $N$ ) и т. д., которые в итоге составляют затраты потребления ИТ-продукта ( $Z$ ):

$$Z = S_{np} + S_m + S_v + S_n + S_s + S_{mo} + N + \dots \quad (5)$$

Определение интегрального показателя относительной конкурентоспособности данного ИТ-продукта основывается на сравнении его параметров с параметрами аналогов (или субститутов), что обуславливает необходимость количественной оценки «жестких» па-

раметров в определенных границах (информативная объемность, системность, модификация и др.). Следует отметить, что параметры (свойства) определяются так, что увеличение их значений соответствует росту покупательской привлекательности ИТ-продукта.

По каждому такому параметру рассчитывается  $J_{km}$  –  $k$ -й параметрический индекс  $m$ -го ИТ-продукта:

$$J_{km} = \frac{P_{km}}{P_{ka}}, \quad (6)$$

где  $P_{km}$  – фактическое значение, отражающее  $k$ -е свойство  $m$ -й модели ИТ-продукта, конкурентоспособность которой определяется;  $P_{ka}$  – значение соответствующего параметра у ИТ-продукта-аналога (субститута).

Далее определяется сводный параметрический индекс ( $J_{csm}$ ), который отражает степень удовлетворения потребностей пользователя потребительскими свойствами  $m$ -й модели ИТ-продукта:

$$J_{csm} = \sum_{k=1}^K d_{km} \cdot J_{km}, \quad (7)$$

где  $d_{km}$  – вес  $k$ -го параметрического индекса у  $m$ -го ИТ-продукта ( $\sum_{k=1}^K d_{km} = 1$  для всех ИТ-продуктов данной группы),  $K$  – число анализируемых параметров  $m$ -го ИТ-продукта.

В случае, если  $J_{csm} > 1$ , анализируемый ИТ-продукт более конкурентоспособен по сравнению с собственным ИТ-продуктом, выступающим в качестве аналога, если  $J_{csm} < 1$  – то уступает, если  $J_{csm} = 1$  – находится на одном уровне. Добиться повышения интегрального показателя конкурентоспособности ИТ-продукта можно путем улучшения соответствующих потребительских и экономических параметров предпринимательского проекта в ИТ.

Уровень конкурентоспособности проекта в ИТ непосредственно отражается на рыночной цене, характеризует сравнительную предпочтительность данной модели перед аналогами и вероятность выбора именно этой ИТ.

Таким образом, исходя из анализа конкурентной стратегии компании, ее положения на рынках, конкурентоспособности ИТ-продукта, можно ввести следующие градации рейтинговой оценки компаний по этому фактору:

- конкурентная стратегия компании эффективна, положение компании стабильно, ИТ-продукт конкурентоспособен;

- конкурентная стратегия требует обоснования (доработки), положение компании временно-стабильное, ИТ-проект конкурентоспособен;

- отсутствие обоснованной конкурентной стратегии, положение компании нестабильное, и лишь часть предпринимательских проектов в ИТ конкурентоспособны;

- отсутствуют положительные оценки по каждой характеристике ИТ-проектов, компания и, соответственно, ИТ-проект предпринимательства неконкурентоспособен.

Перечисленные рейтинговые оценки могут быть выполнены по отношению к среднеотраслевым показателям компаний, осуществляющих инвестирование предпринимательских проектов в ИТ или с учетом динамики изменения конкретных факторных показателей. По этой причине необходимо пояснение, для каких условий проведена рейтинговая оценка и в каком промежутке времени она произведена.

Помимо рейтинга, не менее важным является стимулирование спроса на информационно-технологическую продукцию и услуги – это фундаментальный внешний фактор, определяющий успех развития рынка ИТ в России. Неадекватное развитие этого фактора тормозит развитие отрасли, однако и резкий спрос повышает риск снижения устойчивости развития отечественного производителя. Спрос должен быть сбалансирован, поскольку, с одной стороны, он определяется востребованностью у потребителя, с другой – возможностью ее удовлетворения отраслью с необходимым уровнем качества. Сбалансированный спрос обусловлен наличием потенциала диверсификации российского информационно-технологического бизнеса, который зависит от качества корпоративного менеджмента, образования сотрудников и доступом к капиталу.

Востребованность потребителя в ИТ-услугах определяется мотивациями (интересами) участников рынка ИТ, соразмерными с их финансовыми возможностями. В органах государственной власти к таким интересам можно отнести:

- решение стратегических задач, повышение безопасности и устойчивости развития за счет улучшения системы бюджетного планирования, организации деятельности, контроля и принятия решений на основе информационных технологий;

- закрепление норм и регламентов, направленных на постоянное улучшение согласованного информационного взаимодействия органов государственной власти, особенно при

сквозной межведомственной реализации функций по оказанию государственных услуг;

- рост имиджа и поддержки деятельности органов власти населением и бизнесом за счет повышения удобства предоставления услуг.

На предприятиях и организациях корпоративного сектора к таким интересам можно отнести:

- существенное увеличение прозрачности и уровня менеджмента, создающих предпосылки для усиления компаний путем слияния, получения инвестиций и роста капитализации;

- участие в процессах принятия государственных решений, включая стратегические, подготовке нормативных правовых актов (электронная экспертиза);

- наличие развитой инфраструктуры рекрутирования, подготовки и переподготовки сотрудников, в том числе для поддержки формирования региональных ИТ-кластеров;

- рост добавленной стоимости, снижение производственных и транзакционных издержек;

- снижение риска капитала, инвестируемого в отрасль, в том числе за счет развития системы страхования;

- рост качества и конкурентоспособности ИТ-продукции и услуг на российских и зарубежных рынках;

- рост предсказуемости и повышение устойчивости развития бизнеса.

Все направления и мероприятия, изложенные в настоящей статье, могут служить стимулированию сбалансированного спроса, если в качестве основных критериев их реализации будут выбраны перечисленные выше мотивационные интересы. Целесообразно разработать нормативные электронные регламенты, позволяющие осуществлять вариативную разработку ИТ с учетом избранных критериев.

---

1. *Ивасенко А.Г., Гридасов А.Ю., Павленко В.А.* Информационные технологии в экономике и управлении: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2005. – 154 с.

2. *Oakland J.* Total Quality Management. Second Edition. – Oxford: Butterworth – Heinemann, 1993.

3. *Волков А.С.* Инвестиционные проекты от моделирования до реализации. – М.; СПб.: Вершина, 2006. – 255 с.

4. *Курилов П.Г.* Инновационные процессы определяют конкурентоспособность и развитие малого бизнеса // Актуальные проблемы управления – 2004: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (10–11 ноября 2004 г.). – М., 2004. – Вып. 5. – С. 242–243.

## СОВРЕМЕННАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ: СХЕМЫ ШАНТАЖНОЙ ЭКОНОМИКИ

### CURRENT ECONOMY: BLACKMAILING NETWORK

Л.А. Родина

L.A. Rodina

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Статья посвящена вопросам этики взаимоотношений участников экономического обмена. Современная ситуация отличается нецивилизованным поведением прежде всего продавцов, использующих схемы экономического шантажа для активизации сбыта продукции. Осведомленность потребителя об этих схемах поведения со стороны предложения позволит снизить эффективность обманных рыночных механизмов.

The article is devoted to the issues of market exchange participants. Due to lack of market culture nowadays it is sellers who employ economic blackmailing schemes in order to boost sales. Consumer being aware of these schemes will to some extent prevent from fraudulent seller practices.

*Ключевые слова:* экономика, шантаж, спрос на продукцию, обман потребителя.

*Key words:* economy, blackmailing, goods demand, consumer cheated.

Современный экономический кризис, высвечивая глобальные проблемы целесообразности действующей ныне мировой модели экономики, завуалировал не менее важную проблему этики взаимоотношений участников экономического обмена. Формирование и развитие цивилизованных рыночных отношений теоретически предполагает переход на концепцию социально-этичного маркетинга.

Но современная экономическая ситуация является ярким проявлением применения концепции интенсификации коммерческих усилий, суть которой заключается в том, что потребление товара в необходимых стороне предложения объемах возможно только при усилении стимулирующих факторов сбыта. На первый взгляд ничего опасного в таком подходе нет, но интересы предложения никогда не ограничиваются достигнутым, вследствие этого даже «жесткие продажи» уже неспособны удовлетворять самым смелым ожиданиям по сбыту. Поэтому данная форма стимулирования продаж развивается до уровня **шантажной экономики**.

Проявление психологического давления на покупателей товаров и потребителей услуг имело место и ранее, например, относительно товаров пассивного спроса (страховки, энциклопедические словари, могильные участки, сертификаты владельца небесного тела и т. д.), а также относительно ходовых, но дорогостоящих товаров (автомобили, золотые украшения, элитная мебель и т. д.). Более того, даже если напористая психологическая игра предложения распознана потребителем, то явного, прямого ущерба для него это не несет, результатом психологического давления предложения не предполагается зависимость потребителя, это лишь активная информационная манипуляция его поведением.

Использование психологических практик в данных случаях не классифицируется как шантаж, так как нет запугивания, угрозы разглашения позорящих, компрометирующих сведений, вымогательства обманным путем. Но именно эти черты все ярче вырисовываются в поведении даже тех производителей, продавцов, которые ранее отличались безупречной, с точки зрения этики бизнеса, репутацией.

Чтобы иметь представление о возможных мерах нейтрализации форм шантажной экономики, разберем прежде всего наиболее типичные примеры ее проявления. Определимся прежде всего с тем, что понимается под шантажной экономикой.

По мнению автора, *шантажной считается экономика, в которой определяющей стороной является предложение, добывающееся*

*сбыта своей продукции неэтичными (обманными) способами давления на потребителя, обеспечения зависимости спроса от своих товаров (услуг).*

В этой связи важно отметить, что проявление шантажной экономики, в отличие от концепции интенсификации коммерческих усилий, характеризуется потенциальной угрозой потребителю в случае невыполнения условий, диктуемых стороной предложения. Также в значительной мере шантажная экономика проявляется в необходимости новых покупок товаров (услуг) из-за постепенного уменьшения их срока службы (потребления).

Условно наименее опасными проявлениями шантажной экономики являются манипуляции производителей парфюмерии, косметики, бытовой химии и прочих товаров, использующих пульверизаторы. Казалось бы, простейший механизм дозированного распыления жидкостей не может быть источником обманной интенсификации сбыта. Однако лишь незначительное уменьшение длины трубочки пульверизатора в сочетании с неразборным механизмом упаковки позволяет уменьшить объем реального использования жидкости, так как часть содержимого остается недоступным, хотя в общей стоимости флакона эта часть также учитывается.

Таким образом, уменьшается период между покупками из-за более быстрого расходования содержимого упаковок с неразборными механизмами.

Дополнительные затраты несут покупатели многих товаров в сложной неразборной упаковке – одноразовые шариковые ручки, жидкие парфюмерные средства, бытовая химия, специи в запрессованных емкостях и т. п. Чаще всего необходимость такой упаковки объясняется соображениями защиты содержимого от несанкционированного производителем предпродажного наполнения (замены наполнения). Но в таком случае, видимо, нецелесообразно использование сложной, потенциально многоразовой упаковки с неразборным механизмом (например, специи в баночках с запрессованным механизмом-мельницей).

Но даже предложение товаров в многоразовой упаковке (разборные пульверизаторы, шариковые ручки, заправляемые газовые зажигалки, банки со съёмным механизмом-мельницей и т. п.) не является гарантией от проявления шантажа при сбыте соответствующих товаров. В случае отсутствия предложения наполнителей (стержни, баллоны с газом, специи на развес, бытовая химия и косметические

средства в целлофановой упаковке и т. п.) также имеет место проявление зависимости потребителей от предложения. Многоразовую упаковку все равно невозможно использовать.

Также на основе манипуляций с упаковками ускоряют сбыт своей продукции производители кремообразных, вязких средств (парфюмерия, косметика, бытовая химия, строительные смеси и т. п.), опираясь на принцип «лисы и журавля» со значительным акцентом на первую часть принципа. При упаковке кремообразных средств в жесткие емкости с узкими горлышками опять же часть продукции остается недоступной к потреблению, но включенной в общую стоимость.

Более серьезные манипуляции поведением потребителя с элементами шантажа имеют место в сферах бизнеса, предлагающих ходовые, но дорогостоящие товары. Если ранее манипулирование осуществлялось на уровне сбыта продукции, например, информированием потребителя о мнимых конкурентах на понравившийся товар (автомобиль, квартиру, произведение искусства и т. п.), то в рамках шантажной экономики развивается направление на искусственное снижение качества товаров, приводящее к более частой их замене.

Ярким примером такой тенденции является автомобилестроение. Еще недавно в целях рекламы наиболее мощные представители мирового автобизнеса информировали потенциальных покупателей о том, что двигатели их автомобилей имеют гарантию пробега в миллион километров до капитального ремонта. Просчитав пробег автомобиля, используемого в режиме средней активности (около 50 тыс. км в год), получается, что эксплуатация такого автомобиля может осуществляться около 20 лет. В течение этого срока владелец без дополнительных стимулов, скорее всего, вряд ли захочет покупать новый автомобиль взамен прежнего, если эксплуатационные характеристики имеющегося автомобиля удовлетворяют требованиям надежности.

Следовательно, постоянно повышающийся спрос на новые автомобили при таком раскладе маловероятен и, таким образом, автомобиль с высококачественными характеристиками, невыгоден производителю по причине длительного периода до следующей покупки.

Именно поэтому большинство автомобилестроителей постепенно снизили высокое качество выпускаемых автомобилей до более низкого, но приемлемого уровня с одновременной активизацией рекламы, направленной на культивирование особого имиджа потенци-

альных покупателей – только успешные люди следуют авто-моде. Это означает, что потребители, считающие себя успешными, не должны пользоваться автомобилем 20 лет, и, следовательно, с появлением новых моделей вынуждены приобретать новинки с периодичностью 2–3 года, обеспечивая нужную скорость оборота производителям.

Аналогичная схема экономического шантажа применяется в производстве бытовой техники, радиоаппаратуры и других аналогичных товаров широкого потребления с оговоркой на степень ответственности приборов в жизнеобеспечении. Это означает, что для медицины, космоса, атомной энергетики, национальной безопасности и других стратегически важных сфер деятельности, подобный механизм искусственного снижения качества, а соответственно, срока службы, чреват разрушительными и необратимыми последствиями, поэтому не применяется.

Однако в медицине также замечены элементы шантажной экономики, не сопряженные, конечно же, со значительными необратимыми последствиями, но от этого не менее опасные с точки зрения личной безопасности и общечеловеческой морали. Речь идет об информационных манипуляциях в пользу стороны предложения – медицинского учреждения относительно диагностики и методов лечения заболевания. К сожалению, не единичными являются случаи, когда, например, в стоматологических клиниках диагностируют количество поражений полости рта в больших количествах, чем реально имеющихся.

В области лечения заболеваний также не обходится без элементов шантажной экономики. В медицинской практике имеют место случаи «научного эксперимента» лечащего врача над своим пациентом для сбора экспериментального материала при реализации программы собственных научных исследований. Такие случаи потенциально опасны в силу недостаточности опыта для определения всех возможных последствий нововведения, предложенного пациенту. Более того, цель подобных экспериментов может быть не только научная, но и коммерческая.

Именно поэтому для пациентов любая диагностика по принципам консилиума или выбор медицинского обслуживания по типу «домашний доктор» направлена на минимизацию рисков шантажной экономики в жизнеобеспечивающих отраслях.

Оригинальные схемы шантажной экономики применяются в глобальных сетях. По-

мимо традиционных (чисто информационное манипулирование по законам СМИ) проявлений психологической обработки сознания системных пользователей с целью получения дополнительных прибылей, имеют место неявные варианты принуждения к действиям, навязываемым владельцами информационных ресурсов.

В этой связи различают как изощренные (например, действие на подкорку мозга человека определенным сочетанием цветов), так и вполне безобидные на первый взгляд (например, искусственное снижение скорости закачки ресурса) варианты целенаправленного давления на сознание пользователя.

Пользователю, чаще всего, сложно зафиксировать и доказать обманные манипуляции владельца сервера по снижению скорости скачивания информационного ресурса. Эта трудность обусловлена тем, что множество факторов являются причиной снижения скорости передачи данных – характеристики технического и программного обеспечения передачи данных, специфика линий передачи (модемная связь или выделенная линия), при модемном варианте – характеристики телефонной станции, качество услуг оператора связи и т. п. Однако, более не скрывая свои цели, владельцы ресурсов теперь открыто проявляют «власть» над пользователем, предлагая бесплатный, но очень медленный вариант передачи данных, или высокоскоростную передачу, но за дополнительную плату.

Зачастую низкоскоростная передача, вызванная искусственным затормаживанием, сопряжена со значительным увеличением объема (до 2–2,5 раз от заявленного) и времени передачи. Это приводит, в свою очередь, к увеличению доходов операторов связи, предлагающих лимитные Интернет-тарифы. Таким образом, имеет место принуждение пользователя согласиться на платную высокоскоростную передачу.

Используют в свою пользу временной фактор и представители шоу-бизнеса. Особенно в этом вопросе преуспели создатели многосерийных фильмов и популярных телевизионных шоу.

Как известно, грамотно представленный развлекательный ресурс является не только источником текущего дохода, но и PR-компанией для его производителя, исполнителей на будущее. В этом аспекте развлекательный ресурс играет роль портфолио, направленного на потенциальных заказчиков (продюсера – для создателей произведения, режиссера – для ак-



терского состава), следовательно, не должен быть кратковременным.

Именно поэтому владельцы прав на развлекательный ресурс выбирают такой график показа, который, не снижая интереса потенциального заказчика, искусственно удлиняет представление и тем самым позволяет длительное время удерживать необходимый уровень внимания. И возможностей для этого предоставляется множество. Например, 60-серийный фильм с графиком показа 5 дней в неделю, будет занимать внимание зрителей около 2,5 месяцев. Но, сократив представление до 4 дней в неделю, сериал в целом длится уже на целый месяц больше, не позволяя забыть его персонажей и авторов.

Телевизионные шоу еще более яркий пример того, как нужно держать в постоянном напряженном внимании своих зрителей – яркое, но достаточно короткое представление с периодичностью, например, раз в неделю. Таким образом, передача продолжительностью 10 минут, представляемая по выходным, в целом занимает всего около 9 часов в год, но создатели и участники, систематически напоминая о себе, несут минимальные затраты с долгосрочной направленностью на расширение спектра предложений относительно других выгодных проектов.

По направлению шантажной экономики развивается манипулирование в области научных разработок для различных сфер деятельности. Наиболее ярким примером шантажной экономики в научных исследованиях считается засекречивание результатов, потенциально нежелательных, невыгодных для производителей продукции-аналога.

Так, например, ткань из конопляного волокна обладает высокими качественными характеристиками, схожими с ситцевыми тканями, но одновременно является более износостойкой (в пропорции 1:10). Это означает, что покупки ткани из конопляного волокна осуществлялись бы в 10 раз реже, чем быстро изнашиваемого ситцевого полотна, значительно замедляя оборот некогда самого популярного материала для пошива одежды.

В современной практике имеет место проявление шантажной экономики на уровне рыночной и даже политической власти – производство новых видов топлива, альтернативных углеводородному топливу.

Разработки альтернативных видов топлива ведутся уже достаточно давно, и необходимость в них не становится меньше из-за ограниченности природных запасов нефти. Но

серьезным тормозящим фактором внедрения научных разработок в сфере альтернативной энергетики является стратегический характер нефтяных ресурсов как одного из фундаментов рыночной и политической власти владельцев нефтяных месторождений. Видимо, только после того, как в сфере производства альтернативных видов энергии ресурсы окончательно перераспределятся в пользу нынешних владельцев нефтяного бизнеса, этим разработкам будет дан «зеленый свет».

Также глобальным проявлением шантажной экономики можно считать требования Всемирной торговой организации (ВТО) к странам-претендентам при рассмотрении заявки на вступление в организацию. Зачастую ущемляющие интересы претендента, лоббированные странами-участницами условия, выдвигаемые ВТО, кардинальным образом направлены в первую очередь на систему национального образования, финансовый и страховой бизнес, внешнюю экономическую политику с акцентом на принципы свободной торговли и т. п.

Современная ситуация характеризуется неизбежным переходом российского высшего образования на двухуровневую систему, гармонизированную по принципам мировых стандартов качества образовательных услуг. Но процесс перехода на новые образовательные технологии сопряжен с серьезными рисками потери высочайшего интеллектуального потенциала, которым всегда отличалась традиционная система российского образования.

Данный исход вполне вероятен, если учесть исторические факты развития российского образования. Например, полет первого советского спутника в космос был оценен в мире прежде всего как победа системы советского образования. Смещение образовательных акцентов с технического профиля на гуманитарный также негативным образом уже сейчас оказывает влияние на экономическое развитие страны.

Серьезные социологические исследования, проводимые среди высших учебных заведений в странах, имеющих достаточно большой опыт применения двухуровневого образования, к сожалению, свидетельствует о невысоких интеллектуальных способностях студентов, слушателей, а следовательно, низких показателях эффективности образовательных услуг. Именно поэтому требование перехода российского образования на новую систему воспринимается как проявление шантажной экономики – целенаправленное снижение интеллектуального уровня нации.

Единственным положительным моментом такого перехода можно считать возможность свободного выхода на международный рынок труда без необходимости нострификации документов об образовании российского образца.

Пожалуй, самым ярким негативным примером проявления шантажной экономики является демонстративное вынуждение автовладельцев к пользованию услугами охраняемых автостоянок. Речь идет об умышленном, пошаговом нанесении вреда автомобилю, владелец которого отказывается от соответствующих услуг.

Для этого разрабатываются целые алгоритмы экономического шантажа по активизации потенциальных, но несговорчивых потребителей услуг охраняемых автостоянок. Первоначально действия шантажистов направлены на то, чтобы владелец автомобиля, которому нанесен незначительный ущерб (например, спущенное колесо, периодически включаемая сирена сигнализации в ночное время и т. п.) мог распознать «намек» и вынуждено

воспользоваться услугами, от которых ранее отказывался. Однако если и далее нужного шантажистам решения со стороны автовладельца не следует, то предпринимаются более активные меры давления (например, повреждение всех четырех баллонов колес автомобиля, временное загрязнение кузова, устройство преград для передвижения и т. п.). При этом не меньше, чем при совершении более серьезных, уголовно наказуемых деяний, соблюдаются меры предосторожности (отсутствие явных вещественных доказательств нанесения вреда, незначительный по сумме, но чувствительный психологический ущерб и т. п.).

Таким образом, оценив масштабы шантажной экономики, к сожалению, приходится констатировать ее всеобъемлющий характер. Но выявление форм шантажной экономики, информирование широкого круга потребителей о таких потенциальных угрозах, позволяет значительно снизить ее эффективность для бизнеса, пытающегося обманым путем вынудить потребителя к выгодным сторонам предложениям.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕСУРСНОГО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

### RESOURCE TAXATION IMPROVEMENT

**Т.Н. Богославец**

**T.N. Bogoslavets**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Современное состояние водного налога и сборов за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов.

The article deals with water tax and charges for using fauna and water biological resources objects.

*Ключевые слова:* налоги и сборы, биологические ресурсы, объекты налогообложения.

*Key words:* taxes and duties, biological resources, taxed objects.

Ресурсное налогообложение: сборы за пользование объектами животного мира и водных биологических ресурсов; водный налог. С момента формирования в 1992 г. налоговой системы Российской Федерации законодатель меньше всего уделял внимания по сравнению с другими налогами и сборами платежам за пользование природными ресурсами. До введения в силу гл. 26 «Налог на добычу полезных ископаемых» Налогового кодекса Российской Федерации, устанавливающей механизм исчисления и уплаты одного из ресурсных платежей, в России было принято всего два нормативных акта, регулирующих платежи за пользование природными ресурсами, Закон РФ от 11 октября 1991 г. № 1738-1 «О плате за землю» и Федеральный закон от 6 мая 1998 г. № 71-ФЗ «О плате за пользование водными объектами».

Порядок расчета и перечисления в бюджет других ресурсных налогов (платежей за загрязнение окружающей среды, лесного дохода, платежей при пользовании недрами) устанавливался законами в сфере пользования конкретными видами природных ресурсов, постановлениями Правительства РФ, принятыми в их развитие, инструкциями Госналогслужбы России и иными подзаконными актами. Это привело к тому, что к моменту вступления в силу части первой Налогового кодекса Российской Федерации (1 января 1999 г.) большинство ресурсных платежей не соответствовало требованиям Налогового кодекса Российской Федерации, установленным в рамках законодательства о налогах и сборах. В ре-

зультате налоговая система в 2002 г. «потеряла» платежи за загрязнение окружающей среды (плату за негативное воздействие на окружающую среду), а с 2005 г. – лесной доход.

Нельзя назвать идеальными и главы Налогового кодекса Российской Федерации, касающиеся ресурсных платежей. Несмотря на небольшой объем гл. 25.1 «Сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов», всего семь статей, она содержит значительное количество пробелов и противоречий. Выделяют две причины слабого правового поля ресурсных платежей:

1) незначительность их величины;

2) тенденция к смене публично-правового характера ресурсных платежей на частноправовой. Это особенно актуально по отношению к сборам за пользование живыми ресурсами: сбору за пользование объектами животного мира и сбору за пользование объектами водных биологических ресурсов, которые в общем итоге поступлений налогов и сборов составляют незначительную долю.

Практика применения гл. 25.1 Налогового кодекса Российской Федерации выявила целый ряд проблем исчисления и уплаты сборов за пользование живыми ресурсами. Одной из причин недостатков гл. 25.1 Налогового кодекса Российской Федерации является отсутствие в течение длительного периода времени четкой концепции правового регулирования вопросов пользования животным миром (в основном рыболовства) и однозначного понимания системы платежей при его использовании.

Введенные с 1 января 2004 г. сборы за пользование объектами животного мира стали

первыми в истории развития налоговой системы РФ платежами за пользование этим видом природных ресурсов в рамках законодательства о налогах и сборах.

Основополагающими нормативно-правовыми актами, регулируемыми на современном этапе развития отношения в области животного мира и рыболовства являются:

1) Федеральный закон от 24 июля 2009 г. № 209-ФЗ «Об охоте и о сохранении охотничьих ресурсов и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

2) Федеральный закон от 20 декабря 2004 г. № 166-ФЗ «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов».

Все проблемы, возникающие при применении гл. 25.1 Налогового кодекса Российской Федерации, можно подразделить на две группы:

– вопросы, для решения которых достаточно дополнительного толкования определенных норм в рамках гл. 25.1 Налогового кодекса Российской Федерации;

– вопросы, требующие законодательного разрешения.

Рассмотрим современное состояние основных элементов сборов. Плательщики сборов представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Плательщики сборов в соответствии с гл. 25.1 Налогового кодекса Российской Федерации**

| <i>Плательщики</i>   | <i>Сбор</i>                           | <i>Плательщики, получившие разрешение</i>                               |
|--|---------------------------------------|---|
| Организации, физические лица, индивидуальные предприниматели | Объекты животного мира                | На добычу объектов животного мира (п. 1 ст. 333.1 НК РФ)                |
|  | Объекты водных биологических ресурсов | На добычу (вылов) водных биологических ресурсов (п. 2 ст. 333.1 НК РФ). |

Объектами обложения сборов признаются (п. 1 ст. 333.2 НК РФ):

– объекты животного мира, изъятие которых из среды их обитания осуществляется на основании разрешения на добычу объектов животного мира.

– объекты водных биологических ресурсов, изъятие которых из среды их обитания осуществляется на основании разрешения на добычу (вылов) водных биологических ресурсов, в том числе объекты водных биологических ресурсов, подлежащие изъятию из среды их обитания в качестве разрешенного прилова.

Не признаются объектами обложения объекты животного мира и объекты водных биологических ресурсов, пользование которыми осуществляется для удовлетворения личных нужд (п. 2 ст. 333.2 НК РФ):

– представителями коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ (по перечню Правительства РФ);

– лицами, не относящимися к коренным малочисленным народам, но постоянно проживающими в местах их традиционного проживания и традиционной хозяйственной дея-

тельности, для которых охота и рыболовство являются основой существования.

Ставки сбора за каждый объект животного мира представлены в таблице 2.

С1 – 50 % от основной ставки сбора применяется при изъятии молодняка (в возрасте до одного года) диких копытных животных (п. 2 ст. 333.3 НК РФ).

С2 – 0 % применяется в случаях, если пользование объектами животного мира осуществляется в целях:

1) охраны здоровья населения, устранения угрозы для жизни человека, предохранения от заболеваний сельскохозяйственных и домашних животных, регулирования видового состава объектов животного мира, предотвращения нанесения ущерба экономике, животному миру и среде его обитания, а также в целях воспроизводства объектов животного мира, осуществляемого в соответствии с разрешением уполномоченного органа исполнительной власти;

2) изучения запасов, а также в научных целях в соответствии с законодательством РФ (п. 3 ст. 333.3 НК РФ).

Таблица 2

## Ставки сбора за объекты животного мира (п. 1–3 ст. 333.3 НК РФ)

| Наименование объекта животного мира  | Размер ставки сбора за одно животное, руб. |                              |    |
|--|--|------------------------------|----|
|  | Основная                                   | Специальные                  |    |
|  |  | C1 – 50 % от основной ставки | C2 |
| Овцебык, гибрид зубра с бизоном или домашним скотом  | 15000                                      | 7500                         | 0  |
| Медведь (за исключением камчатских популяций и медведя белогрудого)                                  | 3000                                       | –                            | 0  |
| Медведь бурый (камчатские популяции), медведь белогрудый   | 6000                                       | –                            | 0  |
| Благородный олень, лось  | 1500                                       | 750                          | 0  |
| Пятнистый олень, лань, снежный баран, сибирский горный козел, серна, тур, муфлон                     | 600  | 300                          | 0  |
| Косуля, кабан, кабарга, рысь, россомаха  | 450  | 225 (кроме рыси и россомахи) | 0  |
| Дикий северный олень, сайгак   | 300  | 150                          | 0  |
| Соболь, выдра  | 120  | –                            | 0  |
| Барсук, куница, сурок, бобр  | 60   | –                            | 0  |
| Харза  | 100  | –                            | 0  |
| Енот-полоскун  | 30   | –                            | 0  |
| Степной кот, камышовый кот   | 100  | –                            | 0  |
| Европейская норка  | 30   | –                            | 0  |
| Глухарь, глухарь каменный  | 100  | –                            | 0  |
| Улар кавказский  | 100  | –                            | 0  |
| Саджа  | 30   | –                            | 0  |
| Фазан, тетерев, водяной пастушок, малый погоньш, погоньш-крошка, погоньш, большой погоньш, камышница | 20   | –                            | 0  |

Ставки сбора за каждый объект водных биологических ресурсов и морских млекопитающих определены в п. 4–5 ст. 333.3 НК РФ, где предусмотрены основная и специальные ставки C1 и C2.

C1 – 15 % от основной ставки сбора за каждый объект водных биологических ресурсов, для:

– градо- и поселкообразующих российских рыбохозяйственных организаций, включенных в перечень, утверждаемый Правительством РФ;

– российских рыбохозяйственных организаций, в том числе рыболовецких артелей.

Градо- и поселкообразующими российскими рыбохозяйственными организациями признаются организации, которые удовлетворяют следующим критериям:

1) осуществляют рыболовство на судах рыбопромыслового флота, принадлежащих им на праве собственности, или используют их на основании договоров фрахтования;

2) зарегистрированы в качестве юридического лица в соответствии с законодательством РФ;

3) в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации добытых ими водных биологических ресурсов и (или) иной продукции из водных биологических ресурсов, произведенной из добытых ими водных биологических ресурсов, составляет не менее 70 % за календарный год, предшествующий году выдачи разрешения на добычу водных биологических ресурсов;

4) численность работников с учетом совместно проживающих с ними членов семей по состоянию на 1 января календарного года, в котором осуществляется выдача разрешения на добычу водных биологических ресурсов, составляет не менее половины численности населения соответствующего населенного пункта.

C2 – 0 % применяется в случаях, если пользование такими объектами водных биологических ресурсов осуществляется при рыболовстве:

1) в целях воспроизводства и акклиматизации водных биологических ресурсов;

2) в научно-исследовательских и контрольных целях.

Сумма сбора за пользование объектами животного мира определяется в отношении каждого объекта животного мира, как произведение соответствующего количества объектов животного мира и ставки сбора, установленной для соответствующего объекта животного мира (п. 1 ст. 333.4 НК РФ). Сумма сбора за пользование объектами водных биологических ресурсов определяется в отношении каждого объекта водных биологических ресурсов, как произведение соответствующего количества объектов водных биологических ресурсов и ставки сбора, установленной для соответствующего объекта водных биологических ресурсов на дату начала срока действия разрешения (п. 2 ст. 333.4 НК РФ).

Сумму сбора за пользование объектами животного мира уплачивают при получении разрешения на пользование объектами животного мира (п. 1 ст. 333.5 НК РФ). Сумму сбора за пользование объектами водных биологических ресурсов уплачивают в виде разового и регулярных взносов, а также единовременного взноса (п. 2 ст. 333.5 НК РФ). Сумма разового взноса определяется как доля исчисленной суммы сбора, размер которой равен 10 %. Уплата разового взноса производится при получении разрешения на добычу (вылов) водных биологических ресурсов. Оставшаяся сумма сбора, определяемая как разность между исчисленной суммой сбора и суммой разового взноса, уплачивается равными долями в виде регулярных взносов в течение всего срока действия разрешения на добычу (вылов) водных биологических ресурсов ежемесячно не позднее 20-го числа (п. 2 ст. 333.5 НК РФ).

Сумма сбора за пользование объектами водных биологических ресурсов, подлежащих изъятию из среды их обитания в качестве раз-

решенного прилова на основании разрешения на добычу водных биологических ресурсов, уплачивается в виде единовременного взноса не позднее 20-го числа месяца, следующего за последним месяцем срока действия разрешения на добычу водных биологических ресурсов (п. 2 ст. 333.5 НК РФ).

Уплата сбора за пользование объектами животного мира производится плательщиками по месту нахождения органа, выдавшего разрешение на пользование объектами животного мира (п. 3 ст. 333.5 НК РФ). Уплата сбора за пользование объектами водных биологических ресурсов производится (п. 3 ст. 333.5 НК РФ):

1) плательщиками – физическими лицами, за исключением индивидуальных предпринимателей, – по месту нахождения органа, выдавшего разрешение на добычу водных биологических ресурсов;

2) плательщиками – организациями и индивидуальными предпринимателями – по месту своего учета.

Суммы сборов за пользование объектами водных биологических ресурсов зачисляются на счета органов Федерального казначейства для их последующего распределения в соответствии с бюджетным законодательством РФ (п. 4 ст. 333.5 НК РФ).

Органы, выдающие в установленном порядке разрешения на добычу объектов животного мира и разрешения на добычу (вылов) водных биологических ресурсов, не позднее 5-го числа каждого месяца представляют в налоговые органы по месту своего учета сведения о выданных разрешениях, сумме сбора, подлежащей уплате по каждому разрешению, а также сведения о сроках уплаты сбора (п. 1 ст. 333.6 НК РФ).

Таблица 3

#### Представление сведений в налоговые инспекции плательщиками сборов

| <i>Плательщики сборов: организации, индивидуальные предприниматели</i>   | <i>Представление сведений не позднее 10 дней с даты получения разрешения</i>   |
|--|--|
| Осуществляющие пользование объектами животного мира по разрешению на добычу объектов животного мира                      | Представляют в налоговый орган по месту нахождения органа сведения о полученных разрешениях на добычу объектов животного мира, суммах сбора, подлежащих уплате, и суммах фактически уплаченных сборов (п. 1 ст. 333.7 НК РФ) |
| Осуществляющие пользование объектами водных биологических ресурсов по разрешению на добычу водных биологических ресурсов | Представляют в налоговые органы по месту своего учета сведения о полученных разрешениях на добычу водных биологических ресурсов, суммах сбора, подлежащих уплате в виде разового и регулярных взносов (п. 2 ст. 333.7 НК РФ) |

По истечении срока действия разрешения на пользование объектами животного мира организации и индивидуальные предпринима-

тели вправе обратиться в налоговый орган по месту нахождения органа, выдавшего разрешение, за зачетом или возвратом сумм сбора

по нереализованным разрешениям на пользование объектами животного мира, выданным уполномоченным органом (п. 1 ст. 333.7 НК РФ). Зачет или возврат сумм сбора по нереализованным разрешениям на пользование объектами животного мира осуществляется в порядке, установленном гл. 12 НК РФ, при условии представления документов, перечень которых утверждается федеральным налоговым органом (п. 1 ст. 333.7 НК РФ).

Сведения о количестве объектов водных биологических ресурсов, подлежащих изъятию из среды их обитания в качестве разрешенного прилова на основании разрешения на добычу водных биологических ресурсов, организации и индивидуальные предприниматели представляют в налоговые органы по месту своего учета не позднее сроков уплаты единовременного взноса, по форме утверждаемой федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным по контролю и надзору в области налогов и сборов (п. 2 ст. 333.7 НК РФ).

Наиболее удачным примером совершенствования ресурсного налогообложения стала гл. 25.2 «Водный налог» Налогового кодекса Российской Федерации, благодаря тому, что она заменила Федеральный закон «О плате за пользование водными объектами», не вызывавший на практике особых проблем, и ликвидировала большую часть недостатков этого закона. Эта глава введена в действие с 1 января 2005 г. Федеральным законом от 28 июля 2004 г. № 83-ФЗ, а с 1 января 2007 г. вступил в силу Водный кодекс РФ.

Плательщиками водного налога признаются организации и физические лица, осуществляющие специальное и (или) особое водопользование в соответствии с законодательством РФ (ст. 333.8 НК РФ). Кроме того, плательщиками водного налога признаются организации и индивидуальные предприниматели, которые пользуются подземными водными объектами на основании лицензий по Закону РФ от 21 февраля 1992 г. № 2395-1 «О недрах». Пользователи, осуществляющие забор воды на основании договоров водопользования или решений о предоставлении водных объектов в пользование, полученных после 1 января 2007 г., плательщиками водного налога не являются.

Рассмотрим основные элементы водного налога.

Налогом облагаются следующие виды водопользования: забор воды из водных объектов; использование акватории водных объектов, за исключением сплава древесины в

плотах и кошелях; использование водных объектов без забора воды для целей гидроэнергетики; использование водных объектов для целей сплава древесины в плотках и кошелях (п. 1 ст. 333.9 НК РФ).

Водные объекты, не облагаемые водным налогом: забор из подземных водных объектов воды, содержащей полезные ископаемые и (или) природные лечебные ресурсы, а также термальных вод; забор воды для обеспечения пожарной безопасности, а также для ликвидации стихийных бедствий и последствий аварий; забор воды для санитарных, экологических и судоходных попусков; забор воды для орошения земель сельскохозяйственного назначения, полива садоводческих, огороднических, дачных земельных участков и т. д. (п. 2 ст. 333.9 НК РФ).

Налоговая база определяется налогоплательщиком отдельно в отношении каждого водного объекта по каждому виду водопользования (п. 1 ст. 333.10 НК РФ). Это значит, что, например, при заборе воды из нескольких рек налоговая база рассчитывается отдельно по каждой реке. При этом не играет роли тот факт, что налоговые ставки по бассейнам этих рек могут быть одинаковыми. Если в отношении водного объекта установлены различные ставки, налоговая база определяется применительно к каждой налоговой ставке.

Налоговой базой при заборе воды является объем воды, забранной из водного объекта за налоговый период (п. 2 ст. 333.10 НК РФ). Объем воды рассчитывается на основании показаний водоизмерительных приборов, отражаемых в журнале учета использования воды. В случае отсутствия указанных приборов объем забранной воды определяется исходя из времени работы и производительности технических средств или исходя из норм водопотребления. При использовании водных объектов для целей гидроэнергетики (без забора воды) налоговой базой является количество электроэнергии, произведенной за налоговый период (п. 4 ст. 333.10 НК РФ). При использовании акватории водных объектов (за исключением сплава древесины в плотках и кошелях) налоговой базой является площадь предоставленного водного пространства (п. 3 ст. 333.10 НК РФ).

Налоговая база по водным объектам, которые используются для сплава древесины в плотках и кошелях, определяется расчетным путем. Для этого нужно объем древесины, сплавляемой в плотках и кошелях за налоговый период (тыс. куб. м), умножить на расстояние

сплава (км) и разделить на 100 (п. 5 ст. 333.10 НК РФ).

Водный налог рассчитывается путем умножения налоговой базы на ставку налога.

Если в отношении водного объекта установлены различные налоговые ставки, налоговая база определяется налогоплательщиком применительно к каждой налоговой ставке.

Налоговым периодом признается квартал (ст. 333.11 НК РФ).

Ставки установлены в рублях за единицу налоговой базы – 1 000 м<sup>3</sup> воды. Ставки зависят от вида водопользования и различаются по экономическим районам, бассейнам рек, озерам и морям. При этом ни Правительством РФ, ни законодательными органами субъектов РФ ставки, определенные Налоговым кодексом РФ, не могут быть изменены (увеличены или уменьшены) (пп. 1 п. 1 ст. 333.12 НК РФ). При заборе воды сверх установленных квартальных (годовых) лимитов ставки повышаются в пять раз. Увеличенные ставки применяются только к той части забранной воды, которая превышает лимит.

Для всех налогоплательщиков РФ установлена одинаковая ставка налога при заборе воды из водных объектов для водоснабжения населения – 70 руб. за 1000 м<sup>3</sup> воды (п. 3 ст. 333.12 НК РФ). При использовании акваторий налоговая ставка устанавливается за 1 км<sup>2</sup> используемой акватории в тыс. руб. в год (пп. 2 п. 1 ст. 333.12 НК РФ). При использовании водных объектов без забора воды для целей гидроэнергетики налоговая ставка устанавливается в рублях за 1 тыс. кВт.ч электроэнергии (пп. 3 п. 1 ст. 333.12 НК РФ). При использовании водных объектов для целей лесосплава налоговая ставка устанавливается в рублях за 1 тыс. куб. м сплаваемой в плотинах древесины за каждые 100 км сплава.

Сумму налога налогоплательщик исчисляет самостоятельно, как произведение нало-

говой базы и соответствующей ей налоговой ставки (п. 1, 2 ст. 333.13 НК РФ). Общая сумма налога представляет собой сумму, полученную в результате сложения сумм налога в отношении всех видов водопользования (п. 3 ст. 333.13 НК РФ). Она уплачивается по местонахождению объекта налогообложения (п. 1 ст. 333.14 НК РФ).

Налог подлежит уплате в срок не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом, т. е. не позднее 20 апреля, 20 июля, 20 октября и 20 января (п. 2 ст. 333.14 НК РФ). Налоговая декларация представляется налогоплательщиком в налоговый орган по местонахождению объекта налогообложения в срок, установленный для уплаты налога (п. 1 ст. 333.15 НК РФ). Налогоплательщики – иностранные лица представляют копию налоговой декларации в налоговый орган по местонахождению органа, выдавшего лицензию на водопользование, в срок, установленный для уплаты налога (п. 2 ст. 333.15 НК РФ).

Таким образом, особых проблем гл. 25.2 «Водный налог» Налогового кодекса Российской Федерации не вызывает ни у налогоплательщиков ни у налоговых органов. Достаточно четко обозначены основные элементы налога. Что касается сборов, то в связи с принятием Федерального закона от 24 июля 2009 г. № 209-ФЗ «Об охоте и о сохранении охотничьих ресурсов и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» многие проблемы были решены.

В заключение хотелось бы отметить, что любые изменения, вносимые в налоговое законодательство, требуют тщательной проработки, особенно если это касается ресурсов государства. Они должны преследовать не столько фискальные цели, сколько регулирующие, учитывать интересы регионов России.



## НАЛОГОВЫЕ ПРОВЕРКИ КАК ФОРМЫ НАЛОГОВОГО КОНТРОЛЯ

### TAX CONTROL THROUGH TAX AUDIT

Г.С. Айтхожина

G.S. Aytkhozhina

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

Рассматриваются налоговые проверки как формы налогового контроля с учетом отечественной и зарубежной практики. Раскрывается неоднозначность, дискуссионность правовой классификации форм налогового контроля в России, и предлагается классифицировать их по функциональному признаку с детализированной классификацией налоговых проверок как самостоятельных форм налогового контроля с целью повышения эффективности контрольной работы в целом и налоговых проверок в частности.

Given home and foreign tax practices the article examines tax audit forms. For ways of tax control in Russia appear to be ambiguous and debatable, the author offers to range them according to the functions fulfilled. Tax audit as an independent control method needs detailed ranging to upgrade both controlling on the whole and tax audit actions in particular.

*Ключевые слова:* налоговый контроль, формы налогового контроля, налоговые проверки.

*Key words:* the tax control, forms of the tax control, tax audit.

Для непосредственной реализации налогового контроля субъектами контроля в отношении объектов контроля используется совокупность приемов и способов, форм и методов налогового контроля.

Исходя из содержания налогового контроля, выделяют формы налогового контроля. Причем в последние годы с теоретической точки зрения вопрос о формах налогового контроля приобретает все большее значение и актуальность. Ведь формы проведения налогового контроля представляют собой внешнее выражение практической реализации контрольной деятельности налоговых органов.

Большинство исследователей под формами налогового контроля понимают способы конкретного выражения и организации контрольных действий. Действительно, внешнее проявление конкретного содержания той или иной формы налогового контроля в организации контрольной деятельности выражается в совершении совокупности конкретных действий по применению тех или иных приемов и способов для выявления наличия фактов налоговых правонарушений или установления фактов отсутствия таковых. То есть это организационное единство контрольных мероприятий и процедур, объединенных единой целью.

По мнению Г.Г. Нестерова, Н.А. Попонина, А.В. Терзиди, форма налогового контроля – это регламентированный нормами налогового законодательства способ организации, осуществления и формального закрепления результатов мероприятий налогового контроля. При этом авторы акцент делают на правовую природу формы контроля, ее обусловленность спецификой налоговых норм, поскольку она осуществляется на основе закона и имеет юридические последствия.

Вместе с тем данное определение форм налогового контроля исключительно как о регламентированных законодательно способах организации контрольных мероприятий не охватывает всю сложность и полноту этого вопроса.

Бесспорно, все научные исследования устанавливают ведущей, наиболее эффективной формой налогового контроля налоговые проверки. Они являются важнейшим инструментом налогового контроля, позволяющим наиболее полно и обстоятельно проверить соблюдение налогоплательщиком требований законодательства о налогах и сборах.

Отдельные ученые отмечают, что проведение собственно налоговых проверок уполномоченными органами подразумевает понятие «налоговый контроль» в узком смысле слова [1].

В развитии точки зрения О.А. Мироновой [2] можно утверждать, что поскольку налоги

по природе своей содержат в себе объективное противоречие – принудительные денежные отношения, налоговые проверки как формы налогового контроля со стороны государства являются объективной необходимостью.

И анализ законодательных норм, регламентирующих налоговый контроль, подтверждает данное утверждение.

В соответствии со ст. 1 Налогового кодекса Российской Федерации формы и методы налогового контроля устанавливает данный Кодекс. Отношения, возникающие в процессе осуществления налогового контроля, регулирует Законодательство о налогах и сборах (ст. 2 НК РФ).

В рамках гл. 14 Налогового кодекса РФ формы налогового контроля определены в отдельной ст. 82, которая выделяет такие формы, как:

- 1) налоговые проверки;
- 2) получение объяснений налогоплательщиков и иных обязанных лиц;
- 3) проверка данных учета и отчетности;
- 4) осмотр помещений и территорий, используемых для извлечения дохода (прибыли);
- 5) другие формы, предусмотренные Налоговым кодексом РФ.

При этом в составе гл. 14 («Налоговый контроль») Налогового кодекса РФ регламентированы налоговые проверки (ст. 87–89) и осмотр помещений и территорий (ст. 90). Порядок же осуществления таких «форм» налогового контроля, как получение объяснений и проверка данных учета и отчетности Налоговым кодексом РФ не прописан.

Данные контрольные действия установлены Налоговым кодексом РФ в качестве прав и обязанностей налоговых органов, определенных в ст. 31 и 32.

Кроме того, при декларировании форм налогового контроля в виде налоговых проверок законодатель одновременно далее конкретизирует их как различную совокупность способов и методов организации контрольных действий налоговых органов.

С введением Налогового кодекса РФ были также установлены такие виды проверок, как встречная и повторная.

Повторная налоговая проверка, по сути, не имеет самостоятельного содержания, а представляет собой формат первоначальной проверки. Повторная налоговая проверка – это вторичная проверка налоговым органом полноты исчисления налоговых обязательств налогоплательщиком за определенный период времени. Налоговый кодекс дает право нало-

говым органам на проведение повторных выездных проверок только в трех исключительных случаях. К таковым относятся: когда такая проверка проводится в связи с реорганизацией или ликвидацией организации-налогоплательщика, в случае проведения проверки вышестоящим органом в порядке контроля за деятельностью нижестоящего налогового органа или по уточненной налоговой декларации. В отношении камеральных проверок ограничений по числу повторных проверок нет.

Если при проведении налоговых проверок (как камеральных, так и выездных) у налоговых органов возникает необходимость получения информации о деятельности налогоплательщика, связанной с иными лицами, налоговым органом могут быть истребованы у этих лиц документы, относящиеся к деятельности проверяемого налогоплательщика. Ранее такие действия налоговых органов назывались встречной проверкой. Действительно, встречная проверка представляет собой метод фактического контроля путем сличения документов, составленных в нескольких экземплярах у отдельных сторон сделок, операций. По этой причине термин «встречная проверка» с 2007 г. был исключен и введена процедура истребования документов о налогоплательщике (ст. 93.1).

Камеральная проверка – это проверка налоговых деклараций в момент принятия отчетности уполномоченным должностным лицом налогового органа. Это сплошной, массовый, автоматизированный контроль налоговых деклараций, поступающих в налоговый орган. Такая проверка проводится по месту нахождения налогового органа на основе деклараций и документов, представленных налогоплательщиком в соответствии с требованиями законодательства, служащих основанием для исчисления и уплаты налогов и сборов. Если в ходе проверки выявляются ошибки в заполнении документов или противоречия в сведениях, то об этом сообщают плательщику с требованием дать объяснения и внести соответствующие исправления.

Выездная (документальная) проверка – более глубокая проверка. Это проверка правильности и полноты исчисления налогов, в ходе которой проверяется достоверность налоговых деклараций, расчетов путем сопоставления их данных с данными первичных документов и бухгалтерских записей. Выездная проверка, как правило, осуществляется с выходом на место (у налогоплательщика). Такие проверки проводятся специалистами налоговых инспекций

(а при необходимости совместно с другими контролирующими органами) по мере необходимости, но не реже одного раза в 3 года, на основании решения руководителя налогового органа или его заместителя.

Таким образом, включенный в состав гл. 14 комплекс норм в настоящее время недостаточно детально определяет формы налогового контроля, что влечет неоднозначную арбитражную практику по налоговым спорам, и как следствие, недостаточную эффективность контрольной работы в целом и налоговых проверок в частности. А учитывая все многообразие контрольно-проверочной работы представляется некорректным объединять налоговые проверки в одну форму.

Вместе с тем не только правовая классификация форм налогового контроля, но и существующие научные подходы к данному вопросу не в полной мере адекватно отражают применяемые в мировой и отечественной практике налоговых органов формы контроля. Сложившееся разнообразие в комплексе мер и процедур при проведении налоговых проверок требует дополнительной их классификации.

В мировой практике используются разнообразные формы практической организации контрольных проверок. Анализ правовых актов налогового законодательства разных стран, выявляет как различный состав форм налогового контроля, так и налоговых проверок. При этом встречается различное номинальное обозначение при единстве содержания данных форм и, наоборот, при сопоставимости формального определения – различное содержание.

Если в Российской Федерации выделяют два основных вида налоговых проверок: камеральная и выездная, то, например, в Таджикистане предусмотрено три разновидности налоговых проверок: документальная, рейдовая и хронометражное обследование. В Казахстане налоговые проверки как формы контроля отделяются от камерального контроля и подразделяются на следующие виды: документальная проверка и хронометражное обследование. При этом камеральный контроль признается самостоятельной формой налогового контроля.

Близка к российской практике классификация налоговых проверок в Республике Беларусь: камеральная (ст. 70) и выездная (ст. 71). Последняя, в свою очередь, может иметь такие виды, как комплексная, рейдовая, тематическая и встречная проверки.

Налоговое законодательство Украины уснабливает выездные, оперативные, безвыездные налоговые проверки (ст. 16088) [3].

Во Франции налоговый контроль осуществляется в форме проверок налоговых деклараций и документальных проверок [4].

В Японии, Канаде, Великобритании, США, Германии налоговые проверки дифференцированы на проверки налоговых деклараций, аудит (основной задачей которых является контроль правильности ведения бухгалтерского/налогового учета) и налоговые/криминальные расследования (являющиеся основой для привлечения налогоплательщика помимо налоговой к административной и уголовной ответственности).

В соответствии с типовой программой налогового аудита Управления по бюджетным вопросам Международного валютного фонда, налогово-проверочная работа включает такие блоки, как:

- проверка показателей, указанных в отчетах (внутридокументный и перекрестный контроль данных различных отчетов налогоплательщика);
- регистрационные проверки (внезапные посещения налогоплательщиков в основном вновь созданных малых и средних организаций);
- специальные и комплексные проверки (документальный выездной контроль);
- расследование случаев налогового мошенничества. В наиболее серьезных случаях мошенничества может понадобиться проведение уголовного расследования, что может подразумевать обыски (в офисах или дома), изъятие улик, показания свидетелей и т. д. Такие расследования должны проводиться в соответствии с уголовным правом.

Таким образом, общепризнанными формами контрольной деятельности налоговых органов являются камеральная проверка (проверка налоговых деклараций) и выездная проверка (налоговый аудит). Неоднозначная позиция складывается в отношении форм оперативной контрольной работы и налоговых расследований.

Вместе с тем если оперативные проверки (рейды) рассматривать как разновидность выездной проверки, то изначально видна несостоятельность данного контроля. Выездная налоговая проверка осуществляется на основании решения руководителя налогового органа или его заместителя о проведении выездного контроля конкретного налогоплательщика (с указанием наименования/ФИО, ИНН). И такой вид налогового правонарушения, как ведение предпринимательской деятельности без постановки на учет невозможно выявить

ни камерально на основе деклараций (так как их не представляют), ни выездной проверкой. В данной ситуации оперативные рейды – одна из самых эффективных форм контрольной работы, которая дает положительный результат. Но для закрепления этих результатов необходимо правовое урегулирование данной формы контроля.

Задачей оперативного контроля является не только выявление незарегистрированной предпринимательской деятельности, но и контроль за полнотой оприходования денежных средств в кассу, выявление граждан, трудящихся без официального оформления и получающих зарплату «в конвертах», с которой не уплачивается налог с доходов физических лиц и т. п.

Налоговое расследование как форма налогового контроля применяется в США, Японии, Швейцарии, Германии. В этих странах в состав налоговых органов входят специальные подразделения, обладающие правом расследовать налоговые преступления и осуществлять необходимые оперативно-розыскные мероприятия для борьбы с налоговыми преступлениями.

Например, в США Служба внутренних доходов включает в себя Управление налоговых расследований, на которое возложены задачи ведения оперативной работы, криминалистических исследований, информационно-аналитического обеспечения деятельности налоговых органов. Контрольную деятельность по выявлению и пресечению налоговых нарушений в Японии на основании «Закона о контроле за нарушениями в сфере общегосударственных налогов» осуществляет департамент проверок и криминального расследования, в структуру которого входит отдел аудита, отдел криминального расследования и отдел по международному сотрудничеству в области расследований. Процедуры проведения криминального расследования прописаны в вышеупомянутом «Законе о контроле за нарушениями в сфере общегосударственных налогов». Согласно его положениям практикуются такие методы, как допрос подозреваемых и свидетелей, проверки бухгалтерских учетно-отчетных документов, обыски помещений (при получении санкции прокурора) с целью получения и изъятия доказательств. По завершении такого расследования принимается решение о передаче его результатов прокурору для возбуждения уголовного дела в суде [5].

Еще в недавнем прошлом, а именно 18 марта 1992 г. Указом Президента РФ при Государственной налоговой службе РФ было образовано Главное управление налоговых рас-

следований, через год преобразованное в Департамент налоговой полиции, в дальнейшем – в Федеральную службу налоговой полиции. Были разграничены курируемые вопросы. Налоговые инспекции проверяют всех налогоплательщиков, налоговая полиция имеет дело с теми, кто преступает закон. Налоговая полиция была наделена следственными полномочиями, что позволяло работать в законченном цикле – от оперативной разработки до возбуждения уголовных дел и передачи их в суд.

В сегодняшних условиях сложность системы налоговых расследований обусловлена тем, что налоговые органы и подразделения, осуществляющие в интересах противодействия налоговым правонарушениям оперативно-розыскную деятельность, дознание, предварительное следствие и административную деятельность, находятся в различных ведомствах, а не сосредоточены в рамках единой национальной налоговой администрации [6]. Но бесспорно то, что данная форма налогового контроля действенна.

Таким образом, основываясь на сравнительном анализе законодательных норм, регламентирующих налоговые проверки в РФ и других странах, а также сложившейся практике организации контрольной деятельности налоговых органов, предлагается классифицировать формы налогового контроля по функциональному признаку с детализированной классификацией налоговых проверок как самостоятельных форм налогового контроля в следующем виде:

- регистрация и учет налогоплательщиков и объектов, подлежащих налогообложению (ст. 83, 84 НК РФ), или «государственный налоговый учет»;
- учет налоговых платежей и задолженности в бюджет, или мониторинг платежной дисциплины;
- камеральные проверки (проверки данных отчетности) (ст. 88 НК РФ), или камеральный контроль;
- выездные (документальные) проверки (ст. 89 НК РФ), или налоговый аудит;
- оперативные рейды;
- налоговые расследования;
- другие формы.

То есть формы налогового контроля представлены учетными и проверочными формами контроля, где контрольно-проверочная деятельность налоговых органов представлена такими формами налогового контроля, как камеральный контроль, налоговый аудит, оперативные рейды и налоговые расследования.

Цель любой из вышеперечисленных форм едина: контроль соблюдения налогового законодательства. А вот объект контроля, предмет контроля и совокупность взаимоувязанных и дополняющих друг друга применяемых методов и процедур контроля специфичны для каждой из форм.

Выше уже было отмечено, что содержание контрольной деятельности и конкретная форма контроля во многом определяются приемами, применяемыми уполномоченными контролирующими органами, т. е. форма существует в неразрывном единстве с методами контрольной деятельности.

Данная классификация контрольно-проверочной деятельности в рамках налогового контроля позволит более адекватно и оптимально урегулировать правовую регламентацию форм налогового контроля во избежание налоговых споров, и как следствие, повысит эффективность контрольной работы в целом и налоговых проверок в частности.

---

1. *Нестеров Г.Г., Попонов Н.А., Терзиди А.В.* Налоговый контроль: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 384 с.

2. *Миронова О.А.* Налоговое администрирование: учеб. пособие. – М.: Изд-во Омега-Л, 2005. – 408 с.

3. Сравнительный анализ правового обеспечения налоговых проверок в странах СНГ. – URL: <http://alldocs.ru>

4. *Попонова Н.А.* Налоговый контроль во Франции // Финансы. – 2000. – № 10. – С. 32–34.

5. Сайт Федеральной налоговой службы. О налоговой системе Японии. – URL: <http://www.nalog.ru>

6. *Кваша Ю.* Система налоговых расследований в Российской Федерации. – URL: <http://alldocs.ru>

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В ТРУДАХ А.А. СОКОЛОВА

### TAXATION ISSUES IN WORKS BY A.A. SOKOLOV

Н.В. Миллер

N.V. Miller

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье рассматривается научная деятельность А.А. Соколова в сфере налогообложения. Кратко описан творческий путь ученого. Освещаются основные вопросы теории налогов. Акцентируется внимание на актуальных проблемах налоговой политики.

The article examines scientific efforts of A.A. Sokolov in taxation, describing in brief the creative development of the scientist and highlighting the key issues of tax theory, with topical matters of tax policy being given special attention.

*Ключевые слова:* налогообложение, налоговая политика, теория налогов, налоговое бремя.

*Key words:* taxation, tax policy, tax theory, tax burden.

Александр Александрович Соколов – виднейший русский исследователь в области финансов и права начала XX в. Являясь автором большого числа научных работ по различным финансовым проблемам, он значительное внимание уделял теории налогообложения. Наибольшую известность в научных кругах получил его обстоятельный труд «Теория налогов». Его однозначно можно отнести к основоположникам учения о налогах.

Родился А.А. Соколов в 1885 г. Научная и педагогическая жизнь его была связана с Московским коммерческим институтом. В стенах этого учебного заведения работали многие известные ученые: специалист в области финансов П.П. Гензель, профессор И.Х. Озеров, ассистент Д.П. Боголепов.

Первой значимой научной работой А.А. Соколова стала «Германское имперское финансовое законодательство» (1915 г.). Здесь исследовано соотношение прямого и косвенного налогообложения в Германии и отмечено, что «при основании Германской Империи источники обложения были поделены между нею и союзными государствами таким образом, что в то время как союзным государствам была предоставлена по преимуществу область прямого обложения, финансы империи должны были покоиться главным образом на косвенных налогах, к которым присоединились также налоги на обращение. Правда, соответствующий (70) параграф германской консти-

туции отнюдь не заключал в себе прямого воспрещения империи вводить свои прямые налоги. Тем не менее, до последнего времени господствовала точка зрения, что прямые налоги являются податным доменом союзных государств, в который империя не должна вторгаться... Заметим, что при феодальном строе империи передача ей косвенных налогов и особенно таможенных пошлин представлялась, конечно, совершенно естественной и необходимой» [1, с. 4].

В этой работе проанализированы причины, побудившие власти Германии к реформированию налоговой системы и увеличению налогового бремени: правительство изыскивало средства для покрытия новых военных расходов. Таким образом, вводились преимущественно косвенные налоги, тяжесть которых ложилась на плечи населения. Рассматривая отдельные налоги и сборы Германской империи (единовременный чрезвычайный сбор на оборону государства, налог на имущество классов, штемпельный налог), А.А. Соколов делает вывод о неэффективности дополнительных мер по увеличению налоговых доходов. В частности, он жестко критикует штемпельные налоги на страхование, поскольку они не учитывают платежеспособность налогоплательщика. Что касается обложения имущества классов, А.А. Соколов считал, военные расходы должны финансировать именно обеспеченные слои населения.

Очень важным выводом А.А. Соколова является его заключение о том, что «базирование финансов сложных государств исключи-

тельно на косвенных налогах приводит к последствиям, совершенно нежелательным с точки зрения финансовых принципов» [1, с. 37].

В совместной статье А.А. Соколова и П.П. Гензеля «Налоги, введенные во время войны и дороговизна» (1915 г.) основное внимание также уделено косвенному обложению. Авторы считали, что, безусловно, всякий акциз неизбежно входит в состав издержек производства, поэтому переложение налога обязательно происходит на предметы потребления, что приводит к удорожанию жизни для обычного человека. При этом неважен объект обложения акцизом, будь то сахар, табак или нефть. В статье рассматриваются также временный налог с грузов, перевозимых по железным дорогам, таможенные тарифы, гербовый и промысловый сборы. В целом же, по мнению авторов, налоговая политика государства является значимым (хоть и не единственным) фактором увеличения цен на продукты потребления.

А.А. Соколов принимал участие и в обсуждении проекта положения о местных финансах и городских бюро. При этом он придерживался мнения, что подоходный и поимущественный налоги должны быть закреплены за государственной казной, а реальная система налогов – за местными бюджетами. Такая система, считал он, будет служить не только источником местных финансов, но и дополнять государственную систему обложения.

В совместном с П.П. Гензелем сборнике «Финансовая реформа в России» (1916 г.) А.А. Соколов рассматривает возможности обложения акционерных компаний. Он считает, что «прогрессивный налог является малопригодным для обложения многочисленных предприятий» [2, с. 5].

Промысловый налог, существовавший в тот период, был построен по принципу прогрессии; его ставка зависела от отношения чистой прибыли к основному капиталу (т. е. от доходности, а не от абсолютного размера дохода). А.А. Соколов же считал, что в этом случае крупные акционерные компании несли меньшее бремя налогов по сравнению с личными предприятиями. Для обеспечения справедливости автор предлагал двойное обложение акционерных компаний. Стоит отметить, что этот пункт критиковал профессор П.П. Гензель, как трудно реализуемый практически.

Подоходный налог А.А. Соколов рассматривал как основу, на которой должна быть воздвигнута новая, более совершенная налоговая система.

В 1927 г. А.А. Соколов печатает статью «Теория переложения налогов». Автор считал, что установить размер переложения налога достаточно легко. Если налог перелажается, то он выступает в роли ценообразующего фактора. При этом выделяется три способа влияния налога на цены: прямое влияние, косвенное влияние, рикошетное влияние. В первом случае повышается продажная цена тех товаров и услуг, из выручки за которые налог уплачивается, либо понижается стоимость товаров и услуг, приобретаемых налогоплательщиком для производства своего продукта. Косвенное ценообразующее влияние налога проявляется тогда, когда цена изменяется по независящим от налога причинам; налог же лишь способствует сохранению цены на определенном уровне. При рикошетном влиянии увеличение из-за налога цены одного товара приводит к росту цен на множество других товаров. Таким образом, теория переложения, по мнению автора, – это часть теории цены и теории распределения.

В период, когда новая экономическая политика перестала быть ключевой экономической идеей советской власти, ликвидация частного сектора в стране, изменения в политической и экономической жизни общества не могли не привлечь внимание ученых-экономистов.

В 1928 г. А.А. Соколов публикует с Ф. Зотовым статью о налоге на сверхприбыль. Авторы статьи отмечают: «Одной из отрицательнейших задач нашей налоговой политики является изъятие особого налога из частного сектора того накопления, которое представляет из себя результат его спекулятивной деятельности. Налог на сверхприбыль практически осуществляет эту задачу, и поэтому политическое значение этого налога огромно и само собой очевидно» [3, с. 87].

Подробнее следует остановиться на известной работе А.А. Соколова «Теория налогов» (1928 г.), в которой автор освещает экономические основы обложения, связывает налоговые отношения с экономическими и показывает, как налоги влияют на экономическую жизнь государства. Уже в начале первой лекции автор показывает особую роль налогов в осуществлении государственных функций:

«В то время как частное хозяйство покрывает свои расходы главным образом из дохода, получаемого от продажи своих товаров и услуг, т. е. из цен, взимаемых за эти товары и услуги, публично-финансовое хозяйство покрывает свои расходы главным образом с помощью налогов.

Чем это объясняется? Это объясняется различием частного и публично-финансового хозяйства» [4, с. 60].

Из определения налога, данного А.А. Соколовым («под налогом нужно разуметь принудительный сбор, взимаемый государственной властью с отдельных хозяйствующих лиц или хозяйств для покрытия производимых ею расходов или для достижения каких-либо задач экономической политики без предоставления плательщиком его специального эквивалента» [4, с. 69]), понятно, что само установление налога логически предполагает наличие негосударственных форм собственности. При этом автор рассматривает не только теоретический аспект налогообложения при частнохозяйственном строе, но и обосновывает существование налогов в стране с совершенно другой экономической системой – СССР. А.А. Соколов не ограничивает понятие налога лишь денежными сборами, но указывает, что все налоги, «в какой бы форме они не взимались, уплачиваются либо деньгами, либо теми или иными благами и услугами, имеющими рыночную оценку. Поэтому натуральную воинскую повинность нельзя считать налогом, т. к. эта повинность в известных случаях может потребовать от военнообязанного лица жертвования даже своей жизнью, а жизнь человека не имеет и не может иметь рыночной цены» [4, с. 70–71].

Очень интересной является позиция автора по вопросу принудительности взимания налога. Он считает, что разница между принудительной уплатой налога и добровольными жертвованиями весьма условна, поскольку жертвования лишь формально носят добровольный характер. И, наоборот, принудительные сборы зачастую могут уплачиваться совершенно добровольно: «...многие плательщики с полной добросовестностью декларируют весь свой доход для целей обложения его подоходным налогом, хотя без всякого риска могли бы скрыть ту или иную его часть. Вообще рост материального благосостояния и культуры характеризуются повышением так называемой налоговой дисциплины или налоговой морали. Поэтому по мере общественного развития налоги утрачивают характер исключительной принудительности, и уплата их начинает становиться более или менее добровольной» [4, с. 71]. Эта мысль, высказанная более 70 лет назад, сохраняет свою актуальность и в настоящее время.

Далее, полагает А.А. Соколов, принудительность налога не всегда выражается в том, что на налогоплательщика возлагается прямая

обязанность уплатить данный налог. К примеру, налоги на товары не являются принудительными, потому что за плательщиком остается право покупать или не покупать товары, обложенные акцизом. Точно так же налогоплательщик сам решает, получать ли ему доход (который впоследствии будет обложен налогом) или нет. Таким образом, из рассуждений А.А. Соколова понятно, что налог как бы органически вращается в систему рыночных отношений, «но все же он всегда держится на принуждении, а не на естественных процессах ценообразования... принудительность налога выражается в том, что налог никогда не вырастает сам собой из процесса ценообразования, но всегда декретируется извне» [4, с. 73].

А.А. Соколов в своем труде рассуждает на тему грамотного построения налоговой системы и считает, что в основе современных налоговых систем лежат три основных метода обложения:

- 1) метод подоходно-поимущественного обложения;
- 2) метод обложения отдельных доходоприносящих объектов, а также приростов дохода или имущества;
- 3) метод обложения товаров и услуг [4, с. 153].

Конечно, эти методы имеют свои достоинства и недостатки, и это признает сам А.А. Соколов. Но каждый из них выполняет свои особые функции. Рациональное построение налоговой системы заключается в том, чтобы использовать особенности каждого из этих методов в их сочетании друг с другом.

Автор размышляет, могут ли налоги содействовать развитию производительных сил, ведь цель налогов заключается в изъятии части средств из народного хозяйства. Кроме того, чтобы изъять соответствующую сумму средств с наименьшим ущербом для развития производительных сил, необходима грамотная организация налоговой системы и процесса налогообложения, так как при одной налоговой системе это изъятие вызывает трудности, а при другой – содействует развитию экономики. Таким образом, налоговая система должна учитывать влияние налогов на развитие производительных сил. А.А. Соколов считает, что при нормальных условиях хозяйственного роста страны налоговая система не может в течение длительного периода времени находиться в противоречии с движущими силами народного хозяйства.

Большой интерес представляет мнение автора о предельном уровне налоговых ставок. Автор считает, что процент обложения может



зависеть также от таких факторов, как уровень жизни населения, структура налоговой системы и др. Если население привыкло к низкому уровню жизни, оно способно выносить относительно более высокое налоговое бремя. При несовершенстве налоговой системы налоги распределяются неравномерно, это усиливает их тяжесть, что, в свою очередь, препятствует их повышению. «...Определить точно и безотносительно ко времени и месту ту долю национального дохода, которая может извлекаться с помощью налогов, не представляется возможным. В данное время в каждой данной стране эту долю приходится нащупывать эмпирически, опытным путем» [4, с. 167–168].

От структуры налоговой системы зависит большая или меньшая равномерность в распределении налогового бремени. Организация налогов также оказывает свое влияние на тяжесть обложения. Большое значение имеет то, на какие цели государство расходует собираемые им средства, писал А.А. Соколов [4]. Если государство расходует средства на социально-культурные нужды населения, то оно фактически избавляет его от необходимости самостоятельно оплачивать эти расходы. При этом, однако, происходит перераспределение денежных средств между различными группами людей.

Одним из важных выводов работы А.А. Соколова «Теория налогов» является то, что «тяжесть обложения не поддается точному измерению, но мы можем приблизиться к ее определению, учитывая различные факторы, влияющие на ее высоту» [4, с. 467]. Такими факторами автор считает

- сумму обложения, к которой следовало бы присоединить и сумму прочих материальных потерь плательщиков, если бы эти потери поддавались учету;
- уровень дохода, т. е. размер дохода на душу населения;
- размеры свободной части дохода;
- источник и характер происхождения доходов;
- структуру налоговой системы и организацию отдельных налогов;

- цели, на которые государство расходует свои средства;
- различия в хозяйственном строе.

При этом А.А. Соколов отмечает, что необходимо различать понятия тяжести обложения с частнохозяйственной (индивидуальной) и народнохозяйственной (общественной) точек зрения. Когда налог изымается у населения и хозяйствующих субъектов, с частнохозяйственной позиции он является бременем (безэквивалентным платежом). Но если налог или его часть возвращается народному хозяйству, в целом для общества он бременем может не быть. Таким образом, налог не следует рассматривать в качестве инструмента, негативно влияющего на развитие народного хозяйства.

Налогообложение находится на стыке всех социально-политических и экономических интересов общества. От того, насколько рационально определено и рассредоточено между плательщиками налоговое бремя, зависит успех индивидуального и корпоративного благополучия, а значит, и богатства нации в целом. Налоги – это мощнейшее орудие в руках тех, кто определяет социально-политические и экономические ценности в государстве. Для экономики важны содержание и конечные цели действия налогового механизма.

Все постулаты по теории налогов, написанные А.А. Соколовым, сохраняют ценность и актуальность и в современный период.

---

1. Соколов А.А. Германское имперское финансовое законодательство 1913 г. // Отдельный оттиск из «Известий Московского коммерческого института». Экономическое отд. – Кн. 3. – 1915.

2. Соколов А.А. Подходный налог // Гензель П., Соколов А. Финансовая реформа в России. – М., 1916. – Вып. 1.

3. Соколов А.А., Зотов Ф. О налоге на сверхприбыль // Вестник финансов. – 1928. – № 2. – С. 86–90.

4. Соколов А.А. Теория налогов. – М.: ООО «ЮрИнфоР-Пресс», 2003. – 506 с.

## МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### MONITORING SO FINANCE POSITION

**Е.Б. Свердлина**

**E.B. Sverdlina**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

В статье выделен один из аспектов регулярного финансового менеджмента предприятия – мониторинг финансового состояния, предложена методика его проведения.

The article considers one of the aspects of regular finance company management, that is monitoring financial position, and describes the methods of its implementing.

*Ключевые слова:* финансовый менеджмент, мониторинг финансового состояния, финансовые коэффициенты, методика экспресс-диагностики финансового состояния.

*Key words:* finance management, monitoring finance position, finance ratio, diagnostics express-methods.

В регулярном финансовом менеджменте предприятия традиционно важную роль играют постоянный контроль и анализ основных финансовых параметров деятельности. Основные из них аккумулированы в понятии финансового состояния. Не случайно по результатам опроса финансовых директоров российских фирм в рейтинге их функций в современных условиях приоритетные позиции занимает финансовый анализ деятельности компании [1, с. 61–62].

В современной научной и прикладной литературе широко представлены различные подходы к формированию методики анализа финансового состояния организации. Отечественными методологами финансового анализа являются В.В. Ковалев, В.В. Бочаров, А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев, М.В. Мельник, О.В. Ефимова, Г.В. Савицкая и др. Среди зарубежных авторов – Л. Бернстайн, Ю. Бриггем, Й. Бетге, Л. Браун, Д. Харрингтон и др.

В то же время в использовании данного инструмента для целей систематического мониторинга имеет место ряд проблем. Так, чаще всего финансовый анализ сводится к расчету стандартных финансовых коэффициентов без смысловой привязки к целям и задачам финансового менеджмента конкретной организации. Зачастую результаты финансового анализа основываются только на внешней бухгалтерской отчетности, которая не ориентирована

на внутренний менеджмент, может быть искажена как по субъективным, так и по объективным причинам. Еще одна проблема состоит в отсутствии базы отраслевых нормативов финансовых коэффициентов (в зарубежных странах рейтинговые агентства разрабатывают и регулярно публикуют аналогичные нормативы). Отсутствуют также обобщение опыта и рекомендации по наиболее эффективным формам организации аналитической работы в составе финансовой службы. Как следствие, финансово-аналитическая работа на российских предприятиях иногда приобретает формальный характер, снижая результативность и качество управленческих финансовых решений.

Перечисленная проблематика актуализирует необходимость совершенствования различных аспектов финансового анализа, в том числе в части мониторинга финансового состояния организации.

Понимая под мониторингом финансового состояния регулярную функцию финансового менеджмента по оценке (анализу) наличия, размещения и использования финансовых ресурсов предприятия, сформулируем общие требования к методике его проведения:

– периодичность проведения должна быть кратной внутреннему циклу финансового управления (планирования, учета, контроля);

– необходимо обеспечить приемлемую трудоемкость и оперативность в проведении мониторинга;

– по результатам мониторинга должна быть получена объективная, комплексная картина финансового состояния организации.

Перечисленные требования определяют необходимость и целесообразность формирования методики мониторинга на базе экспресс-анализа финансового состояния организации. Наиболее детально данный подход раскрыт В.В. Ковалевым с соавторами [2]. Особенностью экспресс-анализа является то, что, несмотря на диапазон приемов финансового анализа, он преимущественно основан на использовании коэффициентного метода. То есть предполагает расчет небольшого числа ключевых финансовых индикаторов, обеспечивающих объективную и точную картину финансового состояния организации, финансовой результативности его деятельности.

Одной из основных проблем практического применения экспресс-диагностики является выбор финансовых показателей как по количеству, так и по составу. Очевидно, что при этом должны быть учтены определенные ограничения, а именно:

- соответствие экономического содержания выбранных количественных индикаторов целям финансового менеджмента;
- необходимость и достаточность количества индикаторов;
- в случае использования модели рейтинга: непротиворечивость системы индикаторов выбранной методике расчета интегрального показателя и рейтинга.

В практике финансового анализа в большинстве случаев это рассчитанные на основе данных финансовой отчетности производные показатели, к которым предъявляются следующие требования:

1. Финансовые коэффициенты должны быть максимально информативными и давать целостную картину финансового состояния предприятия.

2. Для всех показателей должны быть указаны числовые нормативы минимального удовлетворительного уровня или диапазона изменений.

3. В случае расчета рейтинга финансового состояния (для мониторинга во времени) финансовые коэффициенты должны иметь одинаковую направленность (положительную или отрицательную корреляцию) [3; 4].

Исходя из накопленного опыта экспресс-анализа, можно определить в качестве существенной информации следующие аспекты финансового состояния:

- ликвидность и платежеспособность,

- финансовая устойчивость,
- деловая активность и эффективность,
- финансовая результативность.

Наполнение указанных групп коэффициентами варьирует в среднем от 2 до 6 показателей.

Специалистами предложены и практикой проведения анализа апробированы различные варианты состава этих групп (см. таблицу 1).

В контексте временного фактора в управлении финансами организации целесообразно выделить следующие временные интервалы проведения мониторинга финансового состояния: оперативный (еженедельно), текущий (ежемесячно), стратегический (ежеквартально). Наложение временных интервалов на систему коэффициентов требует пояснений. Во-первых, детализация интервалов контроля и анализа объективно приводит к расширению числа контрольно-оценочных показателей. Так, в оперативном мониторинге невозможно использовать показатели рентабельности, но их с успехом могут заменить показатели чистого денежного потока, кассовых разрывов и др. Во-вторых, выбор показателей в разрезе временных периодов в значительной степени определяется наличием информационной базы для их расчета. На сегодня это одна из наиболее существенных проблем, препятствующих оперативному и текущему мониторингу состояния предприятия по любому направлению. Указанные в таблице 1 показатели должны рассчитываться по данным бухгалтерской отчетности или (для целей внутреннего управления) по данным финансового бюджета. Однако периодичность составления внешней отчетности (поквартально нарастающим итогом) ограничивает возможности ее использования для целей оперативного финансового управления. Финансовые бюджеты, в зависимости от установленных в организации регламентов, могут формироваться ежемесячно. Внедрение автоматизированных информационных систем уровня SAP R/3, BAAN TRITON и аналогичных им обеспечивает ведение бухгалтерского и управленческого учета, а также формирование отчетности в режиме реального времени. Но на сегодняшний день – это скорее исключение, чем правило. И, наконец, в качестве комментария относительно стратегического аспекта мониторинга следует отметить, что его название определяется не периодом, а назначением данного анализа, которое состоит в контроле и оценке соответствия достигнутых финансовых параметров организации ее стратегическим целям.

Таблица 1

**Основные показатели, используемые в экспресс-диагностике  
финансового состояния организации**

| №<br>n/n | Ликвидность<br>и платежеспособность                        | Финансовая<br>устойчивость   | Деловая активность  | Финансовая<br>результативность<br>и эффективность  |
|----------|--|--|---|--|
| 1        | Коэффициент текущей ликвидности [2; 3; 4; 5; 6; 7]         | Соотношение заемных и собственных средств [2; 3; 4; 5; 7]                        | Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала (общий и частные по элементам оборотных средств) [2; 3; 4; 5] | Рентабельность активов [3; 4; 6]   |
| 2        | Коэффициент срочной (критической) ликвидности [2; 3; 4; 5] | Коэффициент маневренности собственных оборотных средств [3; 4; 6]                | Коэффициент оборачиваемости собственного капитала [2; 3; 4; 6]  | Рентабельность продаж [2; 3; 4; 5]   |
| 3        | Коэффициент абсолютной ликвидности [2; 3; 4; 6]            | Коэффициент автономии (независимости) [2; 3; 4; 6]                               |   | Рентабельность продукции [5]   |
| 4        | Коэффициент ликвидности при мобилизации средств [5]        | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами [2; 3; 4; 5; 6; 7] |   | Рентабельность собственного капитала [3; 4]  |
| 5        | Степень платежеспособности по текущим обязательствам [6]   | Коэффициент долгосрочного привлечения средств [3]                                |   | Рентабельность чистых активов по чистой прибыли [3; 4; 5]  |
| 6        |  | Коэффициент краткосрочной задолженности [3]                                      |   | Показатели ресурсотдачи (фондоотдача, материалоотдача, производительность труда и др.) [3; 4; 5] |

Наиболее тщательному контролю со стороны финансового менеджмента традиционно подлежат риски потери платежеспособности. В силу чего система финансовых коэффициентов может быть расширена за счет дополнительных критериев. Так, на наш взгляд, подлежат постоянному мониторингу наличие и уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженностей, соотношение продолжительности оборота дебиторской и кредиторской задолженностей. В некоторых отраслевых методиках контролируется соотношение кредиторской задолженности и выручки, доля кредиторской задолженности в совокупных пассивах. Отметим также, что при проведении оценки эффективности бизнеса, качества экономического роста информативным критерием является система неравенств, получившая название «Золотое правило экономики предприятия» [2].

$$T_p^{Пн/обл} > T_p^{Vp} > T_p^A > 100\%, \quad (1)$$

где  $T_p^{Пн/обл}$ ,  $T_p^{Vp}$ ,  $T_p^A$  – темпы роста соответственно прибыли до налогообложения, объема реализации (выручки от продаж), имущества (активов) предприятия. Вышеприведенное неравенство означает следующее:

- прибыль увеличивается более высокими темпами по сравнению с ростом объема продаж продукции в результате относительного снижения издержек производства и обращения;
- объем продаж возрастает более высокими темпами по сравнению с увеличением активов (капитала), т. е. ресурсы предприятия используются более эффективно;
- экономический потенциал предприятия возрастает по сравнению с предыдущим периодом.

Таким образом, наложение временного и смыслового аспектов позволяет сформировать дифференцированную по периодам мониторинга модель наполнения групп финансовыми показателями (таблица 2).

Таблица 2

## Система показателей мониторинга финансового состояния организации

| №<br>п/п | Вид<br>мониторинга<br>финансового<br>состояния | Группа показателей  |   |  |  |
|----------|--|---|---|--|--|
|          |  | Ликвидность и платежеспособность  | Финансовая устойчивость   | Деловая активность   | Финансовая результативность, эффективность бизнеса   |
| 1        | Оперативный мониторинг (еженедельно)           | 1. Коэффициент абсолютной ликвидности.<br>2. Наличие и уровень просроченной кредиторской задолженности.<br>3. Наличие и уровень неуплаченных в срок займов и кредитов.<br>4. Наличие и уровень просроченной дебиторской задолженности | 1. Частота кассовых разрывов  | 1. Темп роста дебиторской и кредиторской задолженностей.<br>2. Соотношение условий отсрочки платежа по дебиторской и кредиторской задолженностям | 1. Чистый денежный поток по текущей деятельности   |
| 2        | Текущий мониторинг (ежемесячно)                | 1. Коэффициент срочной ликвидности.<br>2. Соотношение кредиторской задолженности и выручки  | 1. Соотношение заемных и собственных средств.<br>2. Коэффициент долгосрочного привлечения средств.<br>3. Коэффициент краткосрочной задолженности  | 1. Темп роста дебиторской и кредиторской задолженностей.<br>2. Соотношение продолжительности оборота дебиторской и кредиторской задолженностей   | 1. Чистый денежный поток по текущей деятельности.<br>2. Совокупный чистый денежный поток.<br>3. Показатели (темп роста) ресурсоотдачи (фондоотдача, материалоотдача, производительность труда и др.)                                     |
| 3        | Стратегический мониторинг (ежеквартально)      | 1. Коэффициент текущей ликвидности.<br>2. Коэффициент срочной ликвидности   | 1. Соотношение заемных и собственных средств.<br>2. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств.<br>3. Коэффициент автономии.<br>4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 1. Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала.<br>2. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала                                      | 1. Рентабельность активов.<br>2. Рентабельность собственного капитала.<br>3. Рентабельность чистых активов по чистой прибыли.<br>4. Рентабельность продаж.<br>5. Рентабельность продукции.<br>6. «Золотое правило экономики предприятия» |

На предприятии целесообразно установить критериальные ограничения приведенных выше показателей. Поскольку по ряду из них имеются рекомендованные и апробированные практикой финансового анализа нормативы (таблица 3), следует обратить внимание на возможность их корректировки с учетом отраслевой специфики бизнеса и особенностей финансовой политики данного предприятия. Так, к примеру, при общепринятом нормативе коэффициента автономии не менее 0,5 в финансовом мониторинге энергохолдингов используется критериальное значение этого коэффициента – более 0,8, что объясняется осо-

бенностями приватизации отрасли и наделения дочерних структур собственным капиталом.

Предложенный подход к проведению мониторинга финансового состояния не исключает расчета рейтинга для оценки финансового положения организации в динамике. Однако в контексте рассмотренных показателей этот расчет целесообразно делать только в рамках стратегического мониторинга, поскольку делегированная на этот уровень система финансовых индикаторов наиболее адаптирована к рейтинговой оценке. Выбор способа расчета рейтинга требует специального рассмотрения.

Таблица 3

**Нормативы финансовых коэффициентов  
в практике финансового менеджмента российских предприятий**

| №<br>п/п | Финансовый показатель   | Рекомендуемое значение<br>норматива   | Компетенция<br>установки норматив-<br>ного значения  |
|----------|---|---|--|
| 1        | Коэффициент текущей ликвидности   | 1–2<br>Не менее 2   | [6]<br>[8]   |
| 2        | Коэффициент срочной ликвидности   | Не менее 1  | [6]  |
| 3        | Коэффициент абсолютной ликвидности  | 0,2–0,6   | Устанавливает само<br>предприятие [4, 5, 6]  |
| 4        | Коэффициент ликвидности при мобилизации средств                                 | 0,5–0,7   | [6]  |
| 5        | Степень платежеспособности по текущим обязательствам                            | Отношение краткосрочных обязательств к средней за период выручке от продаж должно стремиться к минимуму | [7]  |
| 6        | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами                   | Не менее 0,1,<br>оптимальное значение – 0,5<br>Не менее 0,1   | [6]<br>[8]   |
| 7        | Соотношение заемных и собственных средств                                       | Менее 0,7   | [6]  |
| 8        | Коэффициент автономии   | 0,5 и более   | [7]  |
| 9        | Коэффициент маневренности собственных оборотных средств                         | 0,2–0,5   | [6]  |
| 10       | Рентабельность собственного капитала  |   | Устанавливает сама<br>организация, исходя<br>из специфики дея-<br>тельности и особен-<br>ностей финансовой<br>политики |
| 11       | Рентабельность чистых активов по чистой прибыли                                 |   |  |
| 12       | Рентабельность продаж   |   |  |
| 13       | Рентабельность продукции  |   |  |
| 14       | Темп роста дебиторской и кредиторской задолженностей                            |   |  |
| 15       | Соотношение продолжительности оборота дебиторской и кредиторской задолженностей |   |  |
| 16       | Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала                                 |   |  |
| 17       | Коэффициент оборачиваемости собственного капитала                               |   |  |

Таким образом, в данной статье отражены лишь некоторые методические аспекты мониторинга финансового состояния в системе финансового менеджмента организации. Приоритетность финансовой составляющей бизнеса, требования к качеству и оперативности принятия финансовых решений актуализируют рассмотрение также организационных, информационных, отраслевых аспектов мониторинга финансового состояния организации, что мы намерены сделать в следующих публикациях.

В заключение отметим, что совершенствование методик финансового мониторинга и активное его применение способствуют повышению качества и оперативности финансового менеджмента российских предприятий.

1. Как изменились финансовые директора после кризиса. Независимое исследование // Финансовый директор. – 2009. – № 10 (87). – С. 60–63.

2. Ковалев В.В., Патров В.В., Быков В.А. Как читать баланс. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 672 с.

3. Шеремет А.Д. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Ин-т профессиональных бухгалтеров России: Информационное агентство «ИПБР-БИНФА», 2005. – 310 с.

4. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерче-

ских организаций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 208 с.

5. Приказ Минэкономки РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «О реформировании» (Методические рекомендации по разработке финансовой политики) // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

6. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражными управляющи-

ми финансового анализа» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

7. Распоряжение ФУДН от 12 августа 1994 г. № 31-р (ред. 12.09.94) «Об утверждении методических положений по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

## ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

### BANK SERVICE UPGRADING TOOLS IN FINANCIAL STORM

Г.А. Дремина

G.A. Dremina

*Омский государственный институт сервиса*

В условиях возрастающей конкуренции на рынке банковских услуг при постоянном росте требований к качеству обслуживания задача повышения эффективности банковского бизнеса становится актуальной. Меняется не только структура банковской системы, но и бизнес-процессы, сформировавшиеся в ней. Такие изменения требуют новых подходов к поиску резервов и объектов оптимизации банковской деятельности. В статье рассматриваются возможности применения Lean-технологий в качестве системного механизма повышения эффективности банковских услуг.

The article considers the upgrading of bank services to be urgent under increasing competition in current banking. On top of the whole bank system its in-built business procedures appear to be changing, demanding new approaches in searching for reserves and points of optimization. To upgrade bank servicing the article also considers Lean-technology applied as a systemic mechanism.

*Ключевые слова:* эффективность, оптимизация, банковская услуга, бизнес-процесс, Lean-технологии.

*Key words:* efficiency, optimization, banking services, business process, Lean-technology.

В нестабильных финансовых условиях постоянно меняющихся рыночных реалий вопрос о повышении эффективности банковских услуг приобретает особую актуальность. В последние десятилетия XX в. и в начале XXI в. в банковской сфере произошли существенные структурные изменения. В первую очередь имеется в виду изменение структуры банковских продуктов и услуг. Если раньше коммерческий банк ассоциировался у потребителя прежде всего с определенным набором услуг, которые достаточно редко претерпевали какие-либо изменения, то на сегодняшний день банк в дополнение к существующим услугам предлагает принципиально новые подходы предоставления своих продуктов и способы их подачи потенциальному потребителю. Однако меняется не только структура банковской системы, но и процессы, происходящие в ней. Например, существенно реформируется бизнес-модель, сформировавшаяся в банках. В традиционной модели основное внимание уделялось операционному подходу, активно развивалось продуктовое предложение, внедрялись новые услуги. Сегодня происходит изменение банковской модели в сторону ориентированности на клиента. В данном случае речь идет о переходе от пассивной системы выстраивания

отношений с банковскими клиентами к активной. Под активной системой отношений понимается четко определенная по своей структуре, но гибкая система управления отношений между банком и его клиентской базой, учитывающая индивидуальные особенности клиента. Прежде всего необходимо хорошо знать своего клиента, его специфику, анализировать возможные потребности и ожидания и на основе этой информации корректировать предоставление продуктов и услуг. При этом сам банковский продукт становится более нацеленным на предпочтения клиента.

В связи с этим требуются изменения в акцентах оптимизации банковского бизнеса, связанные со спецификой, определяющей двойной природой услуг: наличие не только услуги (деятельности, направленной на человека), но и процесса обслуживания. Инновации в процессах помогают достичь конкурентного преимущества. Однако, чтобы получить устойчивое конкурентное превосходство, любая инновация должна обеспечивать первоочередную ориентацию банка не на услуги и банковские продукты как таковые, а на реальные потребности клиентов. Данный вывод подтверждается исследованием резервов повышения доходов банка и снижения операционных расходов. Практика показывает, что для многих компаний повышение качества сервиса стано-



вится более эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем маркетинг, продвижение или реклама. Сервис обладает эффектом мультипликатора: он умножает результаты, достигнутые другими средствами. В основе этого мультипликативного эффекта – позитивное отношение к компании, которое создается у клиентов благодаря качественному личному обслуживанию и мотивирует их рекомендовать компанию другим потребителям. Покажем справедливость приведенных утверждений на примере банковской деятельности. Основные направления повышения эффективности работы банков сосредоточены в индивидуализации и повышении качества обслуживания наиболее прибыльных клиентов, развитии наиболее эффективных продуктов и жестком контроле собственных затрат. Известно, что только 5–10 % клиентской базы банка приносят 80–90 % его общего дохода, при этом привлечение нового клиента для банка затратнее, чем поддержание отношений с уже имеющимися у банка клиентами, в 6–7 раз [1, с. 20]. Следует понимать, что в условиях финансовой нестабильности требуется реструктуризация доходной части. Необходимо направить свои действия на увеличение доли комиссионных доходов в общей структуре. Этой цели успешно служит введение гибких тарифов на обслуживание, которые позволяют варьировать уровень тарифной нагрузки на клиента в зависимости от его типа, финансового положения, потребностей. Если приоритеты банка лежат в области предоставления банковских услуг физическим лицам, то целевая территория и акценты для оптимизации тем более смещаются на клиентов. Поэтому постоянный мониторинг эффективности не только работы банка в целом, но и прибыльности клиентов должен входить в современный арсенал средств управления банком. Таким образом, вопросы увеличения доходности банковских услуг тесно связаны с необходимостью выделения коммуникаций с клиентами в отдельные объекты программ повышения эффективности.

В условиях финансовой нестабильности особенно важно проанализировать недостатки, без преодоления которых нельзя говорить о полной реализации потенциала развития банков. К ним относятся:

1. Низкая эффективность организации клиентской работы и неразвитость навыков и систем продаж и обслуживания.
2. Низкое качество обслуживания с точки зрения скорости принятия решений, сложно-

сти процессов и процедур, уровня общения и взаимодействия между банком и клиентом.

3. Низкий уровень производительности труда работников.

4. Недостаточно эффективные и затратные системы управления рисками.

5. Слабые стороны корпоративной культуры.

6. Недостаточная ответственность за итоговый результат работы банка и качество обслуживания клиентов.

Как видно из приведенного перечня, основные резервы повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности необходимо рассматривать в нескольких плоскостях: оптимизации банковских бизнес-процессов, управления продажами банковских услуг и повышения качества обслуживания клиентов.

Одним из инструментов, предусматривающих объединение практически всего комплекса объектов, является система Lean-технологий. Термин «Lean banking» часто трактуется в литературе как низкозатратное, экономичное, ресурсосберегающее банковское дело. В переводе с английского термин «Lean» обозначает буквально «худой, тощий, без излишеств». Соответственно Lean-технологии понимаются как низкозатратные технологии. Такое толкование термина представляется не совсем верным, потому что в первоисточнике речь идет скорее об оптимизации процесса производства, а не о простом снижении затрат. В широком значении Lean можно описать как способ делать все больше с все меньшими затратами, при этом приближаясь к тому, чтобы обеспечивать потребителей именно тем, что им нужно [2, с. 5]. Lean-технологии, получившие свое первоначальное развитие в промышленности, успешно распространились на банковские услуги. Зарубежный опыт показывает положительные результаты применения принципов «Lean» в банковских процессах. Применительно к банковским услугам Lean-технологии можно представить как технологии качественного удовлетворения потребностей клиента с наименьшими затратами ресурсов, минимальной нестабильностью и максимальной гибкостью.

В российских банках оптимизация процессов с помощью Lean-технологий только начинается. Выбор бизнес-процессов как основного объекта сокращения операционных расходов объясняется высокими возможностями, заложенными в этом направлении, что подтверждается данными таблицы 1.

Таблица 1

## Потенциал снижения основных расходов банка

| <i>Статья расходов</i>         | <i>Потенциал снижения затрат, %</i> |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Персонал                       | 5–10                                |
| Расходы на маркетинг и рекламу | 5–10                                |
| Хозяйственные расходы          | 15–25                               |
| Централизация функций          | 10–20                               |
| Аутсорсинг                     | до 10                               |
| Автоматизация                  | 15–20                               |
| Оптимизация бизнес-процессов   | 25–30                               |

Составлено по [3].

Как видно из таблицы 1 оптимизация бизнес-процессов имеет наибольший потенциал в снижении расходов по сравнению с остальными направлениями, однако одностороннее рассмотрение одного из объектов повышения эффективности существенно снижает результативность управления.

Рассмотрим более подробно порядок оптимизации банковских процессов. На первом этапе работ в данном направлении выделяются несколько ключевых процессов, важных для банка, и оценивается их оптимальность. При этом проводится анализ каждого процесса на предмет потерь, непостоянства и негибкости. При оценке существующих процессов необходимо ответить на ключевой вопрос: как бы этот процесс выглядел, если бы его создавали в современных условиях?

Существующие банковские процессы содержат многочисленные источники потерь:

- дублирующие функции;
- значительный бумажный документооборот при наличии электронных носителей;
- нерациональное использование квалификации;
- доминирование ручного труда;
- отсутствие стандартизации процессов.

Непостоянство в банковских процессах выражается в наличии больших очередей, разным уровне сервиса. Негибкость заключается в большом временном периоде выхода новых банковских продуктов на рынок, которые к тому же не всегда удовлетворяют требования клиентов. Следовательно, чтобы оптимизировать банковские процессы на принципах экономичности, необходимо устранить потери, лишние действия, непостоянство и повысить гибкость основных процессов, обеспечив их нацеленность на удовлетворение потребностей клиентов. Практика показывает, что до 45 % рабочего времени среднестатистическо-

го банковского сотрудника, обслуживающего клиента, приходится на чистые потери и административную работу. Для ликвидации вышеуказанных негативных явлений работы можно предложить использовать следующие мероприятия:

- 1) высвобождение сотрудников для осуществления продаж и улучшения качества обслуживания;
- 2) увеличение гибкости в планировании расписания работы операционных окон в зависимости от ожидаемого потока клиентов;
- 3) улучшение навигации и движения физических потоков сотрудников и документов по внутренним структурным подразделениям;
- 4) оборудование рабочих мест по принципам «Lean»;
- 5) измерение результативности труда.

При таком мощном резерве повышения эффективности необходимо иметь в виду, что оптимизация бизнес-процессов может привести к существенному сокращению численности персонала. Важно также, чтобы в результате оптимизации процессов не был превышен приемлемый уровень операционного риска.

В то же время для процессов, оказывающих непосредственное воздействие на отношение клиентов к банку, приоритетом должно стать достижение высокого уровня эффективности и повышения качества обслуживания клиента, а не повышение производительности труда. В остальных процессах, имеющих лишь косвенное влияние на клиентов, банкам следует стремиться к максимальной стандартизации и устранению всех ненужных затрат, уделяя особое внимание производительности труда.

Принято думать, что основное содержание Lean-программы – в ускорении процессов, уменьшении ошибок и сокращении потерь. Все это действительно важно, однако основ-

ная идея Lean состоит в создании гибкого, устойчивого, мощного конкурентного преимущества, в том числе за счет качественного обслуживания клиентов. Данный инструмент позволяет поднять качество работы с клиентами на новый уровень, повысить лояльность клиентов при одновременном повышении эффективности бизнес-процессов. Поэтому, прежде чем браться за Lean-технологии, банкам важно понять потребности клиентов.

Ошибкой ряда банков при построении системы управления является игнорирование важности имеющейся информации о клиентах. В наиболее выигрышном положении оказываются те, кто обладает не просто массивом информации, но и эффективными средствами ее обработки и использования. Здесь возможен вариантный подход, определяющийся прежде всего размерами и финансовыми возможностями банков. Один из способов – проведение с определенной периодичностью внутреннего мониторинга качества предоставляемых населению продуктов в коммерческом банке, включающего:

- анонимные опросы клиентов для получения информации об их мнении относительно различных параметров и характеристик банковских услуг;
- внутренние опросы сотрудников банка с целью выяснения степени их квалификации и ее соответствия выработанным банком стандартам качества;
- различные формы контроля действий банковского персонала в решении конфликтных ситуаций;
- исследования, проводимые независимыми аналитическими центрами и социологическими лабораториями, посвященные вопросам удовлетворенности клиентов деятельностью банка, качеством и широтой ассортимента предоставляемых банковских услуг.

В развитых странах мониторингом пользуются почти 3/4 коммерческих банков, тогда как в России основная доля подобных работ приходится на первую десятку коммерческих банков по основным финансовым показателям. Небольшие коммерческие банки пока не часто пользуются подобными исследованиями, в результате чего банк принимает решение о запуске того или иного продукта в большей степени интуитивно, ориентируясь на поведе-

ние конкурентов. Выходом из сложившейся ситуации представляется введение в деятельность коммерческих банков определенных стандартов качества, которые могли бы внести коррективы в область взаимоотношений банка с его клиентами.

Более интенсивная работа с клиентами является значительным потенциалом повышения эффективности банков, что определяет необходимость использования новых информационных технологий, в качестве которых крупные и средние банки применяют системы управления взаимоотношениями с клиентами, так называемые CRM-системы (Customer Relationship Management). Данные системы позволяют сводить воедино и анализировать информацию о клиентах, что обеспечивает точную оценку прибыльности и рентабельности банковских продуктов и оптимизацию предложений для отдельных групп клиентов. CRM-системы предназначены для решения двух основных задач, связанных с повышением эффективности бизнес-процессов. Они позволяют, во-первых, определить намерения и возможности клиентов, во-вторых, на основе анализа обновляемой информации повысить эффективность работы в результате выработки индивидуальных стратегий. Наибольшего успеха достигают проекты внедрения CRM-систем в тех банках, где предварительно формализованы процессы предоставления услуг. В этом смысле Lean-технологии могут служить выполнению данной задачи на первоначальной стадии подготовки к внедрению новых информационных систем. Применение банками, особенно региональными, подобных технологий могло бы существенно улучшить качество отношений между банком и клиентом, а следовательно, и повысить эффективность услуг за счет привлечения дополнительных клиентов.

Таким образом, применение Lean-технологий в качестве инструментов повышения эффективности банковских услуг позволяет оптимизировать банковские процессы; обеспечить качественное обслуживание клиентов; снизить затраты на осуществление повседневных операций; усовершенствовать инфраструктуру управления; внедрить принципы управления эффективностью и систему мотивации сотрудников. Обобщим результаты повышения эффективности банковских услуг в таблице 2.

Таблица 2

**Результаты повышения эффективности банковских услуг в рамках LEAN-технологий**

| <i>Объект</i>               | <i>Функция</i>   | <i>Результаты</i>   |
|-----------------------------|--|---|
| Бизнес-процессы             | Оптимизация бизнес-процессов   | Повышение производительности труда, оптимизация численности персонала, снижение операционных расходов |
| Банковская услуга (продукт) | Управление продажами   | Увеличение объема продаж, рост доходов  |
| Клиенты                     | Управление взаимоотношениями с клиентами                                 | Повышение качества обслуживания клиентов, рост привлеченных средств                                   |
| Персонал                    | Мотивация ответственности за результаты и качество обслуживания клиентов | Рост доходов, рост привлеченных средств   |
| Операционные системы        | Совершенствование инфраструктуры управления                              | Создание формальных структур, процессов, систем управления, повышение эффективности управления        |

Преимуществом полученных результатов является отсутствие необходимости привлечения значительных инвестиций. С помощью рассмотренных инструментов можно повысить эффективность многих процессов, функций или операций. Правильный подход к применению Lean-технологий определяется особенностями конкретного банка, но все банки обязательно должны определить потребности клиентов, устранить основные причины низкой операционной эффективности и закрепить трансформации в изменениях подхода к процессу оказания банковских услуг.

Современная российская экономика требует принятия нестандартных решений для банковской сферы, тем не менее комплексные программы, охватывающие все аспекты банковских услуг, по-прежнему применяются до-

вольно редко. Модернизация и оптимизация банковских бизнес-процессов, услуг, повышение качества обслуживания в сочетании с низкими затратами ресурсов являются залогом успешного развития банков в условиях финансовой нестабильности.

1. *Абелев О.А.* Совокупность видов банковских продуктов как фактор развития коммерческого банка (российский опыт) // *Банковские услуги.* – 2007. – № 3. – С. 18–25.

2. *Вумек Дж.П., Дэниел Т.Дж.* Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 473 с.

3. *Пятков А.* Повышение эффективности бизнеса банка // *Банковское обозрение.* – 2009. – № 2. – С. 46–50.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### COMPANY INVESTMENT-FRIENDLINESS: THEORETICAL ASPECTS

М.Е. Глущенко

M.E. Glutchenko

*Омский государственный институт сервиса*

В статье рассмотрены научные основы анализа инвестиционной привлекательности предприятия: сформулированы его цели и задачи, выделен предмет исследования, объекты и субъекты анализа. Анализ инвестиционной привлекательности предприятия определен как часть инвестиционного анализа, специфическим объектом которого является сложная экономическая система – предприятие. В рамках анализа инвестиционной привлекательности предприятия установлена возможность сочетания разных видов анализа: внутреннего и внешнего, финансового и управленческого, диагностического и оценочного, ретроспективного и перспективного, технико-экономического, инвестиционного, фундаментального, финансово-хозяйственной деятельности, сбыта, ресурсов и др. Определены содержание и структура информационного обеспечения аналитических процедур в оценке инвестиционной привлекательности предприятия.

Scientifically analyzing company investment-friendliness, the article determines objectives, matter of research, objects and subjects of the analysis being a part of general investment analysis, whose specific object is such complex economic system as company. The author believes it to be possible to combine various types of analysis, they are: internal and external, financial and administrative, diagnostic and estimating, retrospective and perspective, technical-economical, fundamental, analysis of investments, resources and sales, and others. The article determines structurally the content of information support for these analysis procedures.

*Ключевые слова:* инвестиционная привлекательность, экономический анализ, системный подход.

*Key words:* investment-friendliness, economic analysis, systemic approach.

Термин «анализ инвестиционной привлекательности предприятия» появился в научной литературе в связи с развитием инвестиционных процессов в российской экономике и находит всё большее применение в последнее десятилетие. Для понимания места анализа инвестиционной привлекательности предприятия в системе экономического анализа и определения его роли в системе управления деятельностью организации проведем исследование его научных основ на предмет соответствия теоретическим и методологическим положениям экономического анализа.

Анализ инвестиционной привлекательности предприятий, как часть экономического анализа, представляет собой элемент системы управления предприятием и является частью управленческой деятельности. Его функции в системе управления реализуются через принятие обоснованных решений о целесообразности вложений инвестиционных средств в тот или иной объект или через формирование положительного инвестиционного образа предприятия на рынке капитала. Согласно функци-

ям, присущим анализу инвестиционной привлекательности предприятий, автором сформулированы его цели и задачи.

Основной целью анализа инвестиционной привлекательности предприятий является количественная оценка достигнутого уровня инвестиционной привлекательности субъекта хозяйствования. Наряду с главной целью выделяются и множественность других, наличие которых обусловлено многообразием интересов возможных субъектов анализа:

- определение целесообразности вложения инвестиционных ресурсов в рассматриваемый объект;
- выявление наиболее сильных позиций и слабых сторон предприятия в формировании его инвестиционного образа;
- своевременное выявление факторов и условий, отрицательно влияющих на уровень инвестиционной привлекательности предприятия;
- формирование качественной аналитической информации для принятия обоснованных управленческих решений.

*Предметом* анализа инвестиционной привлекательности предприятия являются производственно-хозяйственные процессы, получен-

ные финансовые результаты и эффективность деятельности, а также отраслевые особенности и внешние условия функционирования предприятия.

*Объектами* анализа инвестиционной привлекательности предприятия являются коммерческие организации различных организационно-правовых форм, целью деятельности которых является получение прибыли.

Исходя из значения анализа инвестиционной привлекательности предприятия в системе управления предприятием, его целей и предмета исследования, основные задачи формулируются следующим образом:

- определение производственно-экономических и неэкономических (политических, социальных, экологических и др.) факторов, влияющих на уровень инвестиционной привлекательности предприятия;

- анализ влияния внутренних (зависящих от деятельности предприятия) и внешних (отраслевых, территориальных) факторов на изменение инвестиционной привлекательности предприятия;

- оценка возможности и существенности влияния инвестиционных (нефинансовых) рисков на уровень инвестиционной привлекательности предприятия;

- оценка динамики изменения уровня инвестиционной привлекательности предприятия во времени;

- выявление резервов и перспектив роста уровня инвестиционной привлекательности предприятия;

- разработка эффективных управленческих решений, направленных на повышение инвестиционной привлекательности предприятия по всем исследуемым аспектам;

- сравнительный анализ уровня инвестиционной привлекательности по однородной совокупности объектов инвестиционного рынка;

- обоснование управленческих решений по выбору объекта инвестирования, имеющего наилучшие перспективы и возможность обеспечить наибольшую эффективность вложений;

- совершенствование методики анализа с учетом существенных отраслевых и организационно-правовых особенностей предприятия, а также с учетом международного опыта и перехода бухгалтерского учета и отчетности на международные стандарты;

- разработка методики оценки качественных аспектов инвестиционной привлекательности, выражаемых через неформализованные критерии.

Анализ инвестиционной привлекательности предприятия может проводиться с разной степенью детализации его отдельных направлений и этапов. Степень глубины проводимого анализа определяется целевыми установками и интересами субъектов его проведения, полнотой и доступностью информационной базы, навыками и способностями непосредственных исполнителей. Субъектами анализа инвестиционной привлекательности предприятия являются инвесторы, акционеры, собственники предприятий, руководители и топ-менеджеры предприятий, органы государственной власти, кредитные учреждения.

Целевые приоритеты инвесторов заключаются в выборе наиболее выгодных по размещению капитала предприятий с целью получения в дальнейшем максимально возможной прибыли при определенном уровне риска.

Традиционно выделяют несколько основных групп инвесторов:

- стратегические инвесторы. Данный тип инвесторов интересуют критерии долгосрочной финансовой устойчивости предприятия, показатели наличия имеющего производственного потенциала и перспективности развития предприятия;

- портфельные инвесторы. Целевые интересы данной группы инвесторов определяются рыночной капитализацией предприятия и производными от неё показателями;

- финансовые инвесторы. В сферу интересов финансовых инвесторов попадают в первую очередь критерии ликвидности, платежеспособности и кредитоспособности.

Если субъектами анализа выступают собственники и руководители предприятия, то проводится углубленный анализ по всем возможным направлениям с рассмотрением всех аспектов, формирующих инвестиционную привлекательность предприятия. На основе полученных результатов разрабатывается стратегия и тактика предприятия для привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов, определяются резервы, обеспечивающие рост инвестиционной привлекательности предприятия и формирование его положительного инвестиционного образа на рынке капитала.

Органы муниципального управления используют результаты анализа инвестиционной привлекательности предприятий для осуществления управленческих функций, в том числе по созданию благоприятного инвестиционного климата в регионе, распределению тех или иных видов ресурсов, разработке налоговой политики и т. д.

Для признания анализа инвестиционной привлекательности предприятий частью экономического анализа как науки и практической деятельности он должен соответствовать принципам экономического анализа:

- 1) научный характер;
- 2) системный подход;
- 3) комплексность;
- 4) исследование в динамике;
- 5) объективность, конкретность;
- 6) эффективность.

Рассмотрим соответствие анализа инвестиционной привлекательности предприятия указанным принципам.

М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет отмечают, что методологической основой экономического анализа выступают принципы материалистической диалектики и современного системного анализа [1, с. 337]. Системный подход является фундаментальной базой и методологическим средством проведения аналитических исследований по изучению взаимозависимостей и взаимодействия частей в рассматриваемом объекте. Целостность явления – это базисное понятие системного подхода.

Системный подход используется в случаях, когда необходимо исследовать новые проблемы и явления, имеющие сложные внутренние структуры и взаимосвязи, когда достижение поставленных целей предусматривает множество средств, путей и вариантов решения, когда необходимо выработать критерии приемлемости и оптимальности, учитывающие особенности развития и функционирования объекта [2]. Исследование вопросов анализа и оценки уровня инвестиционной привлекательности российских предприятий является сравнительно новой научной проблемой, так как исследования в этой области начали проводиться с приходом рыночных отношений в экономику. При этом инвестор изучает предприятие как объект, имеющий сложную внутреннюю структуру и определенный механизм функционирования, во всем многообразии присущих ему взаимодействий и взаимосвязей. Для анализа инвестиционной привлекательности предприятий особенно актуальны проблемы установления приемлемых критериев эффективности деятельности, согласно которым потенциальный инвестор готов будет вкладывать капитал в развитие того или иного предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что при проведении указанных аналитических исследований необходимо использовать системный подход.

В экономической литературе широко используют понятия «комплексный подход», «системный подход», «комплексный, системный подход». Зачастую эти термины употребляются как синонимы, однако их следует отличать друг от друга. Понятие «системность» отражает целенаправленность, упорядоченность, определенную организованность, а понятие «комплексность» – взаимосвязанность, взаимозависимость, разнородность, широту охвата. Коллектив авторов под руководством М.И. Баканова отмечает, что системность – понятие более емкое, чем комплексность, которую можно рассматривать как важную составляющую системного анализа [1, с. 16]. Как указывает В.Н. Спицнадель, комплексный подход «отражает организационно-методический подход в исследовании... Подход системный – чисто методологический, всесторонний, характеризует более высокий теоретический уровень, частью которого является комплексный подход» [3, с. 67].

В случае анализа инвестиционной привлекательности предприятия можно сказать, что данное исследование соответствует и критериям комплексности, и требованиям системного подхода по следующим причинам:

- проводится с определенной целью и в установленном порядке;
- в ходе его осуществления рассматривается вся деятельность предприятия в целом, во всем многообразии внутренних связей и зависимостей;
- предполагается использование целого комплекса экономических показателей с широким диапазоном охвата всех существенных для инвесторов аспектов функционирования предприятия.

При исследовании научных основ анализа инвестиционной привлекательности предприятия необходимо определить его место в системе экономического анализа деятельности предприятия.

Школа московских аналитиков под руководством А.Д. Шеремета разделяет анализ на внутренний управленческий и внешний финансовый (по аналогии с делением бухгалтерского учета на управленческий и финансовый). Анализ инвестиционной привлекательности предприятия может быть, в зависимости от субъекта проведения, как внешним финансовым (если его проводят инвесторы или сторонние аналитики без согласия и участия предприятия), так и внутренним управленческим (в случае проведения собственниками или руководством предприятия). М.И. Баканов с соав-

торами [1, с. 289] различают типы экономического анализа, ориентируясь на функции управления. По общим функциям управления, определяющим основные методики анализа, выделяют диагностический, программный, оценочный и мотивационный анализ. Согласно данной классификации анализ инвестиционной привлекательности предприятия можно считать диагностическим, так как он позволяет провести диагностику состояния предприятия в определенный момент времени. В то же время он, безусловно, будет оценочным, так как позволяет оценить (измерить) уровень привлекательности субъекта хозяйствования для вложения инвестиций и обосновать предпочтительность выбора инвестора.

По специальным функциям управления авторами определены следующие направления анализа:

- технико-экономический;
- анализ основных ресурсов и условий их использования;
- анализ сбыта и материально-технического снабжения;
- инвестиционный анализ;
- анализ социальных условий и поведения работников;
- анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- экономико-экологический анализ;
- экономико-правовой анализ.

Авторы подчеркивают, что перечисленные направления переплетаются, дополняют и перекрывают друг друга. Можно констатировать, что анализ инвестиционной привлекательности предприятия будет являться частью инвестиционного анализа, целью которого является исследование объекта капиталовложений на соответствие его специфическим потребностям конкретного инвестора через расчет параметров эффективности инвестиций. В то же время отдельные направления аналитических исследований будут проводиться в рамках анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности, анализа ресурсов предприятия, анализа сбыта.

В зависимости от роли анализа в процессе управления он делится на перспективный, текущий и ретроспективный. В большей части анализ инвестиционной привлекательности предприятия является ретроспективным, как получивший наибольшее распространение на конкретных субъектах хозяйствования из-за возможностей его проведения и полноты информационного обеспечения. Однако некоторые направления анализа инвестиционной при-

влекательности предприятия являются прогнозными (перспективными).

Разделение анализа по содержанию и полноте изучаемых вопросов на комплексный и тематический встречается во всех существующих классификациях. Чтобы понять к какому из них можно отнести анализ инвестиционной привлекательности предприятия рассмотрим эти понятия подробнее.

В.В. Ковалев [4, с. 32] определяет комплексный анализ деятельности предприятия как совокупность аналитических процедур, позволяющих сделать всестороннюю оценку финансово-хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с поставленной целью для принятия решений оперативного, тактического или стратегического характера. Главное в таком анализе – широта охвата аналитическими процедурами и оценками всех сторон деятельности предприятия.

Тематический анализ, по мнению автора, представляет собой совокупность аналитических процедур, связанных с оценкой отдельных элементов экономического потенциала предприятия или процесса его функционирования. В ходе его проведения оцениваются отдельные виды ресурсов, технологического процесса, отношений с контрагентами, системы снабжения, сбыта и т. п.

При проведении аналитических процедур по выбору объекта для вложения капитала инвестор рассматривает и изучает предприятие со всех сторон, анализирует все наиболее значимые обстоятельства и условия производственной, хозяйственной и финансовой деятельности. Инвестор не сможет сделать обоснованный вывод о степени привлекательности того или иного объекта, проанализировав только отдельную сторону его деятельности, наличие и эффективность использования какого-либо одного ресурса предприятия. Таким образом, исходя из предложенных В. В. Ковалевым определений, анализ инвестиционной привлекательности предприятия может считаться комплексным. Однако только по определениям нельзя однозначно решить вопрос о комплексном или тематическом характере анализа инвестиционной привлекательности предприятия.

Наиболее подробно научные основы комплексного анализа изложены в трудах А.Д. Шеремета и его последователей в науке [1; 2; 5; 6]. Основным условием комплексного анализа авторы определяют его полноту (всесторонность): «Комплексный анализ предполагает изучение всех сторон деятельности (снабжение, производство, продажа) с применением



всех видов анализа (производственный и финансовый, сплошной и выборочный, ретроспективный, текущий и перспективный) и методов анализа (горизонтальный и вертикальный, факторный и балансовый, трендовый и коэффициентный и т. д.)» [1, с. 337]. «Комплексный экономический анализ предусматривает изучение не только экономической стороны производства, но и технической его стороны, а также социальных и природных условий и их взаимосвязей с производством» [Там же. С. 292].

При проведении анализа инвестиционной привлекательности предприятия изучаются все значимые стороны его деятельности, так или иначе оказывающие существенное влияние на финансовый результат и эффективность работы предприятия. При этом применяются многие виды анализа: производственный, финансовый, ретроспективный, перспективный, инвестиционный и др. Для реализации необходимых аналитических процедур и достижения конечного результата в виде количественной определенности используют многие методы экономического анализа: табличный, графический, сравнения, балансовый, коэффициентный, трендовый, корреляционно-регрессионный и др. Применение широкого спектра видов и направлений анализа, способов, приемов и методов исследования обосновано сложной экономической сущностью и содержанием понятия «инвестиционная привлекательность предприятия», которое было исследовано ранее. Следовательно, анализ инвестиционной привлекательности предприятия удовлетворяет требованиям полноты и всесторонности, что позволяет определить его как комплексный экономический анализ. Поставить под сомнение такой вывод может лишь утверждение о том, что при анализе инвестиционной привлекательности предприятия исследуют не все стороны его деятельности и рассматривают не все возможные к расчету показатели, а лишь отдельные, наиболее значимые для потенциальных инвесторов. Однако многие авторы считают это вполне допустимым. Так, коллектив авторов под рук. М. И. Баканова, говоря о комплексном анализе, пишет: «В зависимости от интересов управляющего органа аспект анализа может быть смещен в сторону каких-либо подсистем хозяйственной деятельности» [1, с. 292]. Подтверждение этому можно найти и у других авторов: «При использовании комплексного подхода могут учитываться лишь некоторые факторы и свойства из множества возможных» [2]. Таким образом, есть основание говорить о том, что анализ инвестицион-

ной привлекательности предприятия по содержанию, полноте изучаемых вопросов и аспектов, по методам изучения объекта будет относиться не к тематическому, а к комплексному. Для более корректного изложения полученных выводов мы считаем необходимым применить следующую формулировку: анализ инвестиционной привлекательности предприятия отвечает требованиям системного подхода и носит комплексный характер.

Согласно других общепринятых классификаций видов экономического анализа (по периодичности, по методам изучения) анализ инвестиционной привлекательности предприятия относится к сравнительному, разовому (непериодическому) и выборочному.

Анализ инвестиционной привлекательности предприятия, как и любая аналитическая процедура, может проводиться как внешними субъектами, так и внутри предприятия. Возможности субъектов в осуществлении тех или иных аналитических исследований зависят от доступности информационной базы.

В случае осуществления анализа инвестором без участия и согласия предприятия проводится лишь внешний анализ финансового состояния предприятия и прогнозный анализ рисков инвестирования. Собственник имеет возможность осуществить управленческий анализ инвестиционной привлекательности предприятия во всех аспектах: финансовом, технико-организационного уровня и имеющего ресурсного потенциала (производственного, материального, кадрового). Такие исследования, как анализ конкурентной среды, места предприятия в отрасли, спроса и предложения на рынке, эффективности отдельных инвестиционных проектов и программ предприятия, территориальной привлекательности и социальной значимости предприятия могут проводиться с разной степенью полноты и инвесторы, и собственники предприятия.

При осуществлении аналитических процедур по каждому направлению будет решаться некоторая часть поставленных в ходе анализа задач, что, в свою очередь, шаг за шагом приведет субъекта к достижению цели исследования. Так, инвестор сможет принять обоснованное решение о целесообразности инвестирования капитала в данный объект, а собственник – разработать мероприятия по дальнейшему формированию положительного инвестиционного образа предприятия и росту его инвестиционной привлекательности.

Анализ инвестиционной привлекательности предприятия в полной мере возможен лишь

внутри предприятия либо при полном доступе к внутренней информации сторонних лиц. Это достигается при согласии руководства на проведение анализа или в случае прямой заинтересованности предприятия в притоке инвестиционных ресурсов со стороны. Как правило, неограниченный доступ к информации получают крупные прямые инвесторы, финансовые консультанты, аудиторы.

Реализация аналитических процедур, предусмотренных в ходе проведения анализа инвестиционной привлекательности предприятия, требует исследования его методических аспектов. По мнению автора статьи, методика анализа инвестиционной привлекательности предприятия представляет совокупность организационно-методических положений, специальных методов и конкретных приемов, применяемых при обработке информации для достижения поставленной цели. Всю совокупность приемов, способов и методов исследования, формирующих методику анализа инвестиционной привлекательности предприятия, можно определенным образом систематизировать.

Анализ инвестиционной привлекательности предприятия базируется в первую очередь на общенаучных методах исследования. Системность и комплексность аналитического исследования, определенные общей методологией экономического анализа, предполагают рассмотрение объекта в качестве некой системы с присущей ей взаимосвязью и взаимозависимостью составных частей. Это обуславливает применение на первых этапах исследования такого общенаучного метода, как анализ, т. е. расчленение предмета исследования на составные части и их подробное изучение. На последующих этапах с помощью синтеза рассматривается взаимосвязь всех составляющих, изучаются общие результирующие показатели и формируются общие выводы по проведенному исследованию.

Кроме анализа и синтеза в процессе анализа инвестиционной привлекательности предприятия используют такие методы, как индукция и дедукция. При применении дедуктивного метода исследование проводится от общего к частному, что характерно для начала исследования. Индуктивный метод позволит перейти от изучения отдельных частей и факторов к обобщениям.

Кроме общенаучных методов в анализе инвестиционной привлекательности предприятия используются конкретно-научные методы, присущие экономическому анализу как самостоятельной науке. С.Б. Барнгольц подчер-

кивает, что при выборе тех или иных методов исследования необходимо учитывать цели и задачи анализа; отраслевые, технические, производственные особенности объекта анализа; полноту, доступность и качество информационной базы; требования к результатам анализа; квалификационные и технические возможности аналитиков [7].

В основе информационной базы анализа инвестиционной привлекательности предприятия лежат данные бухгалтерской (финансовой) отчетности. Следовательно, в качестве основных методов анализа инвестиционной привлекательности предприятия будут выступать методы анализа финансовой отчетности:

– *горизонтальный* анализ, позволяющий выявить динамические изменения показателей за отчетный год;

– *вертикальный* анализ, выявляющий структурные изменения итогового показателя и влияние каждой составной его части на общий результат;

– *трендовый* анализ, характеризующий изменение показателей за ряд лет и выявляющий общую тенденцию происходящих изменений;

– *коэффициентный* анализ, заключающийся в расчете относительных показателей (коэффициентов) по исходным абсолютным показателям и очищающий те или иные экономические характеристики от влияния инфляции;

– *факторный* анализ, устанавливающий количественное влияние отдельных факторов на величину результирующего показателя с помощью специальных приемов.

Комплексность и широта охвата изучаемых вопросов в ходе анализа инвестиционной привлекательности предприятия предполагают использование всего арсенала способов и приемов исследования, применяемых в экономическом анализе:

– *традиционных способов* (расчет относительных и средних величин, сравнений, группировок, балансовый и др.);

– *экономико-математических методов*: приемы детерминированного анализа (моделирование факторных систем, способы факторных расчетов и др.), стохастического анализа (корреляционный анализ, регрессионный анализ, дисперсионный анализ и др.), финансовой математики (расчет простых и сложных процентов, определение дисконтированной (наращенной) стоимости денежного потока), приемы математического программирования;

– *эвристических* методов (метод аналогий, «мозгового штурма», контрольных вопросов,

коллективного блокнота, деловых игр, экспертных оценок и др.).

Комплексный характер анализа инвестиционной привлекательности предприятия предполагает использование специальных приемов для исчисления комплексных оценок результатов хозяйственной деятельности и уровня инвестиционной привлекательности объекта. Наиболее известные методы расчета комплексных оценок: метод сумм, суммы мест, средней арифметической взвешенной, средней геометрической, балльной оценки, метод расстояний.

Для быстрого, полного и правильного понимания наиболее значимых взаимосвязей в предмете исследования, складывающихся тенденций в развитии того или иного процесса большое значение имеют способы подачи информации: *табличный способ* изложения данных и *графический способ* иллюстрирования полученных результатов анализа.

Согласно теоретическим исследованиям М.И. Баканова, М.В. Мельник, А.Д. Шеремета [1, с. 138], В.В. Ковалева [8, с. 103], отдельные приемы и методы анализа присущи определенным этапам его проведения. Так, при предварительном изучении объекта инвестирования оправданно использование приемов общих оценок: группировок, агрегирования, разработки системы аналитических показателей, детализации. На ретроспективном этапе анализа инвестиционной привлекательности предприятия будет востребован весь комплекс логико-математических и экономико-математических методов. Вначале прибегают к методам структурных, динамических, базисных, рейтинговых сравнений. Для выявления детерминированных связей в анализируемых явлениях и процессах возможно применение методов цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц, индексного, интегрального. С целью выявления влияния факторов на уровень инвестиционной привлекательности предприятия в рамках стохастического моделирования будут использоваться методы регрессии, дисперсии, корреляции. В прогнозных расчетах необходимо применить прогнозно-аналитические методы: методы факторного анализа, экономической статистики, эконометрические, математико-статистические методы изучения связей, расчета альтернативных решений (балльный, экспертный, ранжирования) и эвристические методы.

Решение задач, поставленных в ходе анализа инвестиционной привлекательности предприятия, напрямую зависит от качества, полноты, достоверности и сопоставимости ин-

формации об объекте исследования. Рационально организованная информационная база служит основой для проведения анализа и для принятия управленческих решений.

В научной литературе выделено несколько основных классификационных признаков [9, с. 191], по которым может быть систематизирована информация, выступающая в качестве информационного обеспечения экономического анализа инвестиционной привлекательности предприятия:

- по горизонту данных: макроэкономическая, отраслевая и внутрифирменная;
- по месту получения: внутренняя и внешняя;
- по отношению к учету: учетная и внеучетная;
- по степени надежности: с высокой степенью надежности и сомнительная;
- по степени определенности: определенная и полученная на основе вероятностных оценок;
- по характеру доступа: со свободным доступом, платная и закрытая;
- по степени конфиденциальности: публичная и инсайдерская;
- по принадлежности источников: нормативно-законодательная, юридическая, аудиторская, маркетинговая, плановая, бухгалтерская и т. д.;
- по наличию базы для сравнения: сопоставимая и несопоставимая;
- по степени охвата: комплексная и частная;
- по планированию: плановая и фактическая;
- по степени объективности: фактическая, расчетная, экспертная;
- по этапу обработки: первичная и вторичная;
- по временному признаку: ретроспективная, оперативная и перспективная.

Деление информационной базы на внутреннюю и внешнюю встречается во всех научных исследованиях, посвященных теоретическим аспектам экономического анализа. К внешней информации, используемой при анализе инвестиционной привлекательности предприятия, относятся:

- законодательная (федеральные, региональные, местные законодательные и нормативные документы, отраслевые инструкции);
- официальная (постановления, аналитические обзоры, прогнозы Министерства финансов РФ, отраслевых министерств, Центробанка РФ, Росстата РФ, информационных агентств);

- общеэкономическая (обзоры рейтинговых агентств, данные об инвестиционных рисках в отраслях, регионах, показатели рыночной капитализации крупных компаний, публикуемая отчетность открытых акционерных обществ);

- маркетинговая (информация о наличии спроса и предложения, о технических, технологических и инновационных новшествах в отрасли; данные о действиях и эффективности деятельности конкурентов, обзор ценовой политики).

В состав *внутренней* информации, обеспечивающей проведение анализа инвестиционной привлекательности предприятия, включается:

- внутренняя документация (учредительные документы, приказы об учетной, налоговой, дивидендной политике, кадровая документация, акты аудиторских и налоговых проверок);

- техническая (проектно-сметная документация, акты, карточки и ведомости наличия и состояния основных средств, паспорта и спецификации на оборудование);

- технологическая (технологические карты, ведомости трудоемкости работ);

- нормативно-плановая (стандарты, типовые методики, прейскуранты, тарифы, бизнес-планы и бюджеты, программные продукты);

- юридическая (договора с поставщиками, покупателями, вкладчиками);

- проспект ценных бумаг (сведения об объеме, сроках и условиях размещения ценных бумаг эмитентом, о владельцах крупных пакетов акций);

- данные первичного и бухгалтерского учета (акты, счета-фактуры, накладные, описи, лимитно-заборные карты, ведомости, расшифровки к счетам синтетического и аналитического учета, журналы-ордера);

- бухгалтерская, статистическая и отраслевая отчетность (ф. № 1 «Бухгалтерский баланс», ф. № 2 «Отчет о прибылях и убытках», ф. № 3 «Отчет об изменениях капитала», ф. № 4 «Отчет о движении денежных средств», ф. № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу», пояснительная записка, все подаваемые предприятием формы статистической и отраслевой отчетности).

Полученная из разных источников информация группируется, проверяется её достоверность, согласованность по разным направлениям и только затем информация используется для целей анализа.

Обзор всех возможных классификационных признаков информационной базы и её состава по типам и видам анализируемых до-

кументов позволяет сделать вывод о комплексном характере информационной базы анализа инвестиционной привлекательности предприятия и охарактеризовать её как сложную, многоуровневую систему данных.

Различия в полноте и комплексности имеющейся информационной базы при проведении анализа определяют различия в используемых методах, средствах и приемах, в широте возможного для исчисления круга показателей и являются причиной вариативности полученных результатов анализа инвестиционной привлекательности предприятия.

В заключение исследования можно констатировать, что анализ инвестиционной привлекательности предприятия является элементом системы экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта и частью инвестиционного анализа. Данное направление аналитических исследований занимает определенную нишу в системе экономического анализа, которая не может быть заполнена другими видами анализа. Это подтверждается наличием оригинальной цели исследования, достигаемой в ходе реализации специфических, присущих только этому виду анализа, задач. Кроме того, необходимо выделить ряд особенностей, свойственных анализу инвестиционной привлекательности предприятия: комплексный характер, различия интересов и целевых установок субъектов анализа, сложность и многогранность объекта анализа, существенность различий в организации и управлении производственно-хозяйственной деятельностью объектов, наличие или отсутствие согласия собственников субъекта хозяйствования на проведение анализа. Указанные особенности должны быть учтены при исследовании организационно-методических аспектов анализа инвестиционной привлекательности предприятия.

1. *Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа: учебник / под ред. М.И. Баканова – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 536 с.

2. *Лысенко Д.В.* Теория экономического анализа // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 2, 3. – URL: <http://www.auditfin.com/fin/2007/2/3/Lysenko/Lysenko%20.pdf>.

3. *Спицнадель В.Н.* Основы системного анализа: учеб пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 2000. – 326 с.

4. *Ковалёв В.В.* Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.

5. *Шеремет А.Д.* Комплексный экономический анализ деятельности предприятия (вопросы методологии). – М.: Экономика, 1974. – 207 с.

6. *Шеремет А.Д., Негашев Е.В.* Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 235 с.

7. *Барнгольц С.Б., Мельник М.В.* Методология экономического анализа деятельности

хозяйствующего субъекта. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.

8. *Ковалев В.В.* Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 767 с.

9. *Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е.* Экономический анализ слияний / поглощений компаний. – М.: Кно Рус, 2008. – 439 с.

## НЕОБХОДИМОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

### COMMERCIAL BANK SUBSIDIARY: TO BE ASSESSED AND EXAMINED

**Р.Т. Балакина, А.С. Чернышева**

**R.T. Balakina, A.S. Tchernysheva**

*Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского*

На основе изучения роли филиалов коммерческого банка определены причины необходимости оценки их деятельности и ее особенности. Изучено содержание оценки деятельности филиалов банка как процесса. Раскрыты направления оценки и система показателей оценки деятельности филиалов. Рассмотрены проблемы оценки филиалами результатов своей деятельности.

The article deals with commercial bank subsidiaries and gives reasoning of their activities assessment. Studying the assessment procedure, the article determines the directions and performances the subsidiaries activity assessing and considers the issues involved as well.

*Ключевые слова:* филиал коммерческого банка, оценка деятельности, система показателей, экспресс-оценка, детальная оценка.

*Key words:* branch of a commercial bank, evaluation, performance system, rapid assessment, detailed assessment.

Традиционно многие банки развиваются территориально через филиальную сеть, поскольку в случае с филиалами значительно проще построить эффективную систему управления, чем при покупке дочерних банков. Как внешнее подразделение, филиал территориально удален от головного банка, имеет собственное имущество, собственный корреспондентский субсчет в расчетно-кредитном центре, самостоятельно платит налоги в местный бюджет, подведомственен тому территориальному учреждению Банка России, на территории которого располагается. Филиал имеет право на осуществление всех или части банковских операций, на которые получена лицензия головным банком, действует от имени головного банка, и мера его экономической свободы ограничена внутрибанковскими регламентами. Создание филиалов позволяет банку увеличивать масштабы деятельности, повышать качество предоставляемых клиентам услуг за счет приближения к ним центров ответственности, делать эти услуги более доступными.

Однако с развитием филиальной сети возникает задача оценки деятельности филиалов. Ее необходимость определяется следующими причинами:

- филиалы предоставляют подавляющее большинство услуг на банковском рынке. По

состоянию на 1 марта 2010 г. общее количество кредитных организаций в РФ составляет 1048, а количество филиалов превосходит это число более чем в 3 раза – 3152, в Омской же области на 6 кредитных организаций приходится 47 филиалов [1]. Данное соотношение позволяет судить о заинтересованности банков в оценке тех подразделений, через которые они осуществляют большинство своих операций;

- в классификации центров ответственности банка филиалы чаще всего рассматриваются как центры прибыли, или профит-центры. Таким образом, результативность подразделений, направленных на достижение главной цели банка – получение прибыли, также представляется актуальной для банка;

- зачастую филиалы «создаются без строгих экономических расчетов, и в результате деятельность филиалов носит затратный характер» [2]. Проведение оценки деятельности филиала необходимо для недопущения убыточности его функционирования, для соответствия деятельности филиала тем задачам, для которых он открывался;

- оценка филиала представляется интересной также и с точки зрения процессов продажи бизнеса, которые во время экономического спада происходят гораздо чаще. Она необходима при доходном подходе к определению стоимости как самого банка, так и филиала как такового, поскольку в настоящее время

участились случаи продажи непосредственно филиалов банка;

• и, наконец, результаты оценки необходимы самому филиалу для принятия и обоснования правильных управленческих решений, для адекватного составления планов, контроля эффективного функционирования филиала, оценки воздействия управленческих решений на положение и развитие филиала.

В процессе проведения оценки филиала банка необходимо учитывать ряд особенностей:

1) являясь структурным подразделением банка, филиал может не иметь отдельного баланса. Как следствие, могут не выделяться некоторые показатели, и круг самих оценочных коэффициентов может быть значительно сужен. Также это может рассматриваться как недостаточность информационной базы для анализа;

2) создание филиальной сети может иметь разные цели, например: активное развитие корпоративного бизнеса в регионе; развитие розничных услуг, в том числе за счет приближения центров банковских услуг к клиенту и расположения отделений банка в выгодных местах с точки зрения ведения бизнеса; повышение эффективности предоставления услуг в регионе; создание потенциала для дальнейшего роста. Оценка деятельности филиала, таким образом, должна учитывать цели его создания и быть направлена на оценку достижения этих целей [3];

3) вне зависимости от целей создания филиала могут иметь разную специфику работы. Отклонения в балансе, которые могут быть критическими для банка, в филиале могут быть допустимы, а в целом по банку скорректированы другими подразделениями. Эта возможность позволяет филиалам осуществлять специализацию по отдельным направлениям работы или видам банковских услуг в зависимости, например, от региональной специфики, повышать качество этих услуг и получать дополнительную прибыль;

4) коррекция дисбаланса, вызванная возможностью специализироваться на каком-либо направлении деятельности в многофилиальных сетях, осуществляется с помощью трансфертных расчетов, которые позволяют одним подразделениям получать дополнительную прибыль, а другим – привлекать необходимые ресурсы. Такое перераспределение реализуется с помощью подразделения «Казначейство», которое осуществляет межфилиальное перераспределение ресурсов на основе трансфертных цен – процентных ставок на ресурсы в расчетах между Казначейством и филиалами;

5) кроме того, в процессе анализа деятельности филиала необходимо учитывать, с одной стороны, значительные затраты на его открытие с позиций их рентабельности и срока окупаемости, с другой же стороны, филиал является центром прибыли, поэтому при оценке его деятельности особый акцент делается на анализе доходности и рентабельности филиала.

В большинстве случаев субъектом оценки филиала выступает сам банк, поскольку интересы органов банковского надзора с позиций контроля устойчивости банковской системы, а также корреспондентов банка с точки зрения его надежности с учетом поставленных перед ними целей оценки в основном сосредоточены на рассмотрении в виде ее объекта банка в целом. В рамках самого банка оценка филиала может осуществляться как самим филиалом, так и подразделением Головного офиса по работе с филиалами. Кроме того, клиенты банка при обслуживании в конкретном структурном подразделении оценивают такие важные с их позиции характеристики, как надежность и устойчивость в целом по банку на основе своего опыта сотрудничества с конкретным филиалом.

Хотя филиал и является объектом управления при рассмотрении всего банка, но он также является и управляющим субъектом, для адекватных решений которого нужна соответствующая аналитическая база. Необходимость выделения оценки именно самим субъектом управления в лице филиала вытекает также из следующих особенностей его положения:

✓ с одной стороны филиал является обособленным подразделением и располагается вне места нахождения банка, т. е. должен быть в достаточной степени самостоятельным, а с другой – филиал функционирует на основании положения, утвержденного создавшим его банком, что значительно ограничивает его деятельность. В числе противоречий, возникающих между филиалом и банком можно выделить необходимость сочетания оперативного управления для филиала и эффективности контроля рисков со стороны головного офиса;

✓ у головного офиса и у филиала могут быть разные взгляды на поставленные цели и задачи, а также реальные возможности у филиала для достижения этих целей. Имея развернутую оценку своей деятельности для адекватных выводов, филиал может донести до головного офиса свою позицию, при этом она будет основываться на реальных расчетах, а не просто на мнении руководства филиала;

✓ в ходе обмена информацией между филиалом и головным офисом могут возникать сложности, восприятие одних и тех же данных может быть различным, кроме того, поступающая от филиала информация может быть искажена, что приводит к неэффективным управленческим решениям на уровне банка;

✓ кроме того, оценка филиала имеет особенности, в виду которых система показателей для ее осуществления должна отличаться от показателей, применяемых для оценки банков. То, какие именно показатели в нее включить, может быть более понятно самим филиалам, поскольку они знают особенности своей деятельности, исходя из этого и интерпретация полученных показателей, и обратная связь будут более обоснованными при проведении оценки в рамках филиала как субъекта управления.

Оценка филиалом своей деятельности позволяет ему обосновывать свои реальные возможности при неадекватном планировании со стороны головного офиса, принимать оперативные управленческие решения, проводить достоверную адекватную оценку своей деятельности на основе качественной достоверной информации.

Несмотря на актуальность и сложность вопросов оценки деятельности филиалов банков, они достаточно слабо освещены в научной литературе. В процессе оценки деятельности филиала рассматривается в основном динамика абсолютных показателей, таких как количество клиентов, сделок за период, объем совершаемых операций, прибыль филиала. Также основным инструментом оценки является анализ выполнения плановых значений, сравнение контрольных значений филиала со значениями других структурных подразделений [4, с. 265]. Однако рассмотрение абсолютных значений и показателей выполнения плана является недостаточным даже для экспресс-оценки, поскольку не обеспечивает получения предварительного мнения о деятельности филиалов, возможной специализации его работы, основных структурных соотношениях баланса. И даже для оценки абсолютных показателей необходимо выделить четкий перечень параметров, которые бы позволяли оценить масштабы деятельности филиала, сопоставить с другими подразделениями.

Систему оценки, осуществляемую в рамках самого филиала, можно разделить на две подсистемы.

1. Оценка, осуществляемая по запросу головного офиса, – данное направление включает в себя оценку рисков деятельности филиа-

ла. В основу оценки рисков филиала, как правило, положен принцип максимальной централизации лимитов в головном офисе, и эта оценка осуществляется посредством предоставления отчетов о выполнении лимитов, установленных головным офисом. Так, на основе установления и контроля соблюдения лимитов происходит регулирование валютного риска, кредитного, ценового, как правило на еженедельной (иногда ежедневной) основе. Лишь оценка риска ликвидности осуществляется посредством предоставления головному офису отчета, содержащего расшифровки отдельных балансовых счетов для расчета нормативов банка. Отчет формируется специалистом планово-экономического отдела еженедельно и на 1-е число каждого месяца. С такой же периодичностью предоставляется отчет по оценке процентного риска, который оценивается, например, посредством расчета разности произведений дюрации активов на их объем и дюрации пассивов на объем (отдельно в рублях и валюте). Однако если относительно показателей ликвидности для филиала, как и для Банка в целом, установлены нормативы, то оценка процентного риска непосредственно по филиалу не производится, данная процедура необходима для регулирования процентного риска в целом по банку и содержит лишь исходные данные для расчета. Также в головной офис предоставляется отчет, содержащий данные для расчета обязательных нормативов в целом по банку. Кроме того, возможна оценка эффективности деятельности филиала и его структурных подразделений с помощью показателей эффективности: текущая эффективность инвестиционных вложений, общая эффективность инвестиционных вложений, эффективность накладных затрат, производительность труда, материалоемкость одного рабочего места. Перечисленные показатели вместе с исходными данными для расчета отправляются в головной офис банка, как правило, ежеквартально, для сравнительного анализа деятельности филиальной сети.

2. Оценка, осуществляемая непосредственно филиалом для управленческих нужд, которая включает в себя, например, следующие процедуры:

– ежедневный контроль экономистом выполнения плановых значений филиала, и более детализированная ежеквартальная оценка по выполнению финансового плана в соответствии со сроками, в которые составляется ежеквартальный отчет о выполнении финансового плана;



– вертикальный и горизонтальный анализ финансовых показателей деятельности филиала – также проводится, как правило, ежеквартально с учетом и разъяснением факторов, повлиявших на результаты работы филиала на основе ежеквартального отчета о выполнении финансового плана;

– подготовка технико-экономических обоснований для оценки экономической эффективности открытия внутренних структурных подразделений филиала по методике для оценки эффективности деятельности филиала в целом;

– расчет показателей рентабельности филиала, осуществляемый экономистом так же, как и предыдущие аналитические процедуры, ежеквартально для руководства филиала. Рассчитываются показатели рентабельности активов филиала, рентабельность расходов и прибыль, приходящаяся на одного сотрудника филиала.

Данные подсистемы, как правило, не взаимодействуют и оценочные процедуры, производимые для отправки в головной офис, не используются для оценки самим филиалом как управляющим субъектом. Между тем отчеты для головного офиса представляют собой информационную базу для оценки филиала по некоторым управленческим направлениям его действий – оценке ликвидности и эффективности деятельности. Оценка деятельности по инициативе филиала включает в себя достаточно элементарные процедуры, такие как степень выполнения плана, вертикальный и горизонтальный анализ, несколько показателей рентабельности и оценку открываемых подразделений по аналогии с оценкой эффективности филиала для головного офиса.

Даже если рассматривать эти подсистемы комплексно, формируемый в ходе оценки филиалом информационный массив не является адекватной базой для выводов, касающихся управленческой деятельности филиала и не может удовлетворить задачи оценки деятельности филиала для осуществления им управленческих функций.

Между тем головной офис, как правило, не ограничивает филиалы в проведении ими оценки своей деятельности. В регламентирующих деятельность филиала документах обычно предусматривается возможность осуществления им оценки для принятия и обоснования управленческих решений и даже может быть указано, что любая инициатива филиала должна подкрепляться соответствующими расчетами.

Головной офис оставляет за филиалами право на оценочную деятельность, предусмотренную

в их штатных расписаниях соответствующую должность экономиста, не вменяя оценку деятельности в обязанность филиалам. Те аспекты оценочной деятельности в отношении филиала, которые важны банку в целом, такие как оперативный контроль, соблюдение лимитов и контроль рисков, он осуществляет самостоятельно, обременяя филиалы только в части предоставления информации. Необходимость же оценки, которую может осуществлять филиал для целей управления, остается им на самостоятельное усмотрение.

Таким образом, головные офисы банков, как правило, создают основу для осуществления оценки филиалом как управляющим субъектом, однако в обязанность ему оценка не вменяется. Реализация этой возможности в полной мере зависит от наличия соответствующих стимулов у филиалов для оценки своей деятельности и для децентрализованного осуществления управленческих функций.

В числе недостатков применяемых филиалами систем оценки деятельности можно выделить:

– оценка не рассматривается как превагирующая ступень принятия управленческих решений, касающихся любых финансовых вопросов управления филиалом;

– отсутствие соответствующих методических рекомендаций, в соответствии с которыми возможно проведение оценки по всем направлениям банковского менеджмента в филиале;

– отсутствие единой информационной базы, позволяющей производить развернутую и комплексную оценку деятельности филиала;

– отсутствие оценочных процедур, детально рассматривающих вопросы оценки активов, пассивов, финансовых результатов;

– недостаточность производимых процедур оценки для целей оперативного контроля и принятия управленческих решений в краткосрочной перспективе;

– отсутствие полной системы показателей, характеризующих деятельность филиала с учетом его специфики;

– низкий уровень качества формируемых в ходе оценки выводов для возможности принятия на их основе управленческих решений по вопросам финансового управления, выявления резервов повышения эффективности деятельности филиала;

– в отношении не всех необходимых направлений оценки предусмотрена регулярность их выполнения;

– недостаточность численности планово-экономического отдела для выполнения в полном объеме и качественно возлагаемых на не-

го в соответствии с должностной инструкцией функциональных обязанностей, в том числе и по оценке деятельности филиала;

– неполное соответствие должностных обязанностей экономиста задачам планово-экономического отдела.

Объектами оценки филиала выступают (как и оценки банка в целом) масштабы деятельности филиала, качество управления структурным подразделением и его финансовое положение.

Данные направления оценки в рамках процессного подхода представляют собой последовательность выполнения двух этапов: экспресс-оценки, позволяющей сформировать предварительное мнение о деятельности филиала и дающей основу для второго этапа –

детализированной оценки, предназначенной для углубленного рассмотрения деятельности филиала, особенностей его работы.

На этапе экспресс-оценки деятельности филиала экономист филиала должен сформировать мнение о масштабах его деятельности, оценивая абсолютные характеристики, предварительное мнение о качестве управления филиалом при проведении краткого коэффициентного анализа и определить направления углубленной оценки в соответствии с полученными на данном этапе результатами. Система коэффициентов для экспресс-оценки филиала банка представлена в таблице 1. Для внутреннего оперативного управления и мониторинга эти показатели рекомендуем рассчитывать ежемесячно.

Таблица 1

## Коэффициентная экспресс-оценка филиала

| Наименование показателя   | Формула расчета               | Расшифровка показателей  | Значение показателя  |
|---|-------------------------------|--|--|
| <i>Показатели качества управления обязательствами филиала коммерческого банка</i> |                               |  |  |
| Коэффициент депозитной активности филиала – $K_{да}$                              | $K_{да} = Д / П$              | Д – депозиты, привлеченные средства филиала  | Характеризует долю пассивов филиала, сформированных за счет депозитов                    |
| Коэффициент эффективности использования привлеченных средств – $K_1$              | $K_1 = Д / Кр.вл.$            | Д – депозиты, привлеченные средства филиала, Кр. вл. – кредитные вложения  | Показывает, сколько привлеченных средств приходится на 1 руб. кредитных вложений филиала |
| Коэффициент эффективности использования заемных средств филиала – $K_2$           | $K_2 = ЗС / Кр. вл.$          | ЗС – заемные средства филиала, Кр. вл. – кредитные вложения  | Показывает, сколько заемных средств приходится на 1 руб. кредитных вложений филиала      |
| <i>Показатели качества управления активами коммерческого банка</i>                |                               |  |  |
| Коэффициент эффективности активов филиала – $K_3$                                 | $K_3 = ПрА / А$               | ПрА – производительные активы, А – активы  | Рекомендуемое значение – больше 0,75   |
| Коэффициент кредитной активности филиала – $K_4$                                  | $K_4 = Кр. вл. / А$           | Кр. вл. – кредитные вложения, А – активы   | Рекомендуемое значение – от 0,5 до 0,65  |
| <i>Показатели качества управления ликвидностью коммерческого банка</i>            |                               |  |  |
| Норматив мгновенной ликвидности банка (Н2)  | $Н2 = Лам / Овм \cdot 100 \%$ | Лам – высоколиквидные активы филиала, Овм – обязательства (пассивы) до востребования   | Рекомендуемое значение $\geq 15 \%$  |
| Норматив текущей ликвидности банка (Н3)   | $Н3 = Лат / Овт \cdot 100 \%$ | Лат – ликвидные активы, которые должны быть получены филиалом в течение ближайших 30 календарных дней. Овт – обязательства (пассивы) сроком исполнения в ближайшие 30 календарных дней | Рекомендуемое значение $\geq 50 \%$  |
| <i>Показатели эффективности</i>   |                               |  |  |
| Рентабельность активов  | $ЧП / А$                      | ЧП – чистая прибыль филиала, А – активы филиала  | Показывает, сколько рублей прибыли было заработано на 1 руб. активов филиала             |

Что касается детализированных направленных анализа, в научной литературе применительно к филиалам авторы рассматривают анализ прибыли и анализ рентабельности, при этом основное внимание уделяется элементарным процедурам анализа, таким как степень выполнения плана, установление динамики показателей, определение доли филиала в формировании общей прибыли банка [4, с. 265]. Следует заметить, данный подход вполне согласуется с рассмотренными нами особенностями положения филиала как центра прибыли, необходимостью его выхода на самоокупаемость, а также выделением достижения прибыли как одной из основных целей открытия филиалов.

Однако эти процедуры являются недостаточными для оценки филиалов даже по направлению анализа прибыли и рентабельности, не говоря уже о целостном мнении о деятельности филиала банка, поскольку другие направления анализа качества управления филиалом остаются вовсе без внимания. Филиал имеет возможность оценить качество находящихся в его распоряжении активов и пассивов, качество управления ими, таким образом оценивая свою деятельность не только с позиций доходности, но и с учетом упоминавшейся специфики банковской деятельности, сталкивающейся с проблемой ликвидности, рискованности. Более того, данные направления анализа являются необходимыми в силу выделенных ранее причин, и в первую очередь в силу положения филиала, как удаленной, а значит, и достаточно самостоятельной единицы управления, принимающей решения в области управления активами, пассивами, ликвидностью, стремящейся к достижению прибыли и рентабельности своей работы, и, следовательно, нуждающейся в осуществлении оценочной функции для правильного принятия данных решений и оценки их эффективности.

Если рассматривать детализированный анализ как продолжение экспресс-оценки филиала, возникают два варианта оценки качества управления активами и пассивами. Для этого выделим общую систему оценки активов и пассивов и углубленную. В том случае, если на этапе экспресс-оценки не выявлено преобладание ссудной задолженности в активах либо депозитов в пассивах, следует рассматривать углубленную оценку соответственно активов и пассивов филиала. В рамках оценки качества пассивов следует рассматривать коэффициенты эффективности использования заемных средств, показатель использования межфилиальных кредитов и коэффициент «осе-

дания» депозитов, как важнейший из группы, характеризующей качество депозитов, поскольку показывают, какую их часть филиал может рассматривать как ресурс. В показатели оценки качества активов следует включить коэффициент «нагрузки» производительных активов, отношение доходных активов к платным пассивам, коэффициент инвестиционной активности, средневзвешенный срок операций и показатели доли сомнительной задолженности в кредитном портфеле, качества управления кредитным портфелем, как основные характеризующие ссудную задолженность коэффициенты (см. таблицу 2).

При выявлении значительного разрыва между долей депозитов в пассиве и долей кредитов в активе мы можем классифицировать филиал, как направленный либо на размещение, либо на привлечение ресурсов. Для таких филиалов оценка активов и пассивов должна быть несколько упрощенной (общей) и в целом повторять коэффициенты, указанные в таблице 2, за исключением показателей оценки кредитных вложений и депозитов, поскольку они рассматриваются в данном случае отдельно. Оценка деятельности таких филиалов помимо общей части должна содержать более подробную – углубленную – оценку либо размещенных кредитов, либо депозитов с помощью соответствующих коэффициентов, характеризующих качество кредитного портфеля, депозитной базы. Также обязательным для таких филиалов является проведение оценки качества процентной политики для выявления того, насколько выгодна им такая специализация. Поскольку трансфертные цены, в случае если ресурсы перераспределяются через Казначейство банка, которое платит за забираемые у филиалов «излишки» и взимает плату за предоставляемые «недостатки», выводятся на уровне, среднем между ставками по кредитам и депозитам, чтобы обеспечивать минимальный уровень доходности и филиалам («донорам» и «реципиентам»). Данный уровень доходности может оказаться невыгодным для филиалов, и у них может возникнуть необходимость диверсифицировать свою деятельность либо же, наоборот, в случае достаточности данного уровня доходности – далее специализироваться на каком-то спектре работ, повышать качество предоставляемых услуг, их объемы и свою прибыль. С помощью гэлп-анализа филиал может оценить, насколько ему выгодна такая направленность его работы, имеет ли смысл самому обеспечивать себя ресурсами или же размещать их более интенсивно.

Таблица 2

## Оценка качества управления активами, пассивами и ликвидностью филиала

| Показатель  | Характеристика   |
|---|--|
| <i>Показатели качества ресурсной базы филиала</i>   |  |
| Коэффициент эффективности использования заемных средств по вложениям = заемные средства/сумма кредитных вложений  | Показывает, сколько заемных средств приходится на 1 руб. кредитных вложений  |
| Коэффициент использования межфилиальных кредитов = межфилиальные кредиты/пассивы филиала  | Характеризует степень зависимости ресурсной базы филиала от перераспределения ресурсов между филиалами   |
| Коэффициент «оседания» депозитов = (остаток депозитов на начало периода – остаток депозитов на конец периода)/поступление депозитов за период всего   | Позволяет оценить, какая часть депозитов филиала может рассматриваться как относительно стабильная   |
| <i>Показатели качества активов филиала</i>  |  |
| Коэффициент «нагрузки» производительных активов = непроизводительные активы/производительные активы   | Показывает, сколько непроизводительных активов приходится на 1 руб. доходных активов филиала   |
| Отношение доходных активов к платным ресурсам   | Характеризует полноту использования платных средств филиала  |
| Коэффициент инвестиционной активности = (ценные бумаги + векселя + участия)/активы  | Характеризует политику филиала на рынке ценных бумаг   |
| Средневзвешенный срок операций = $(V_1T_1 + V_2T_2 + \dots + V_nT_n)/(V_1 + V_2 + \dots + V_n)$ , где V – сумма размещенных средств по той или иной группе срочности; T – срок по договору размещения средств [5, с. 132] | Характеризует средневзвешенный срок размещения средств   |
| Доля сомнительной ссудной задолженности = средние остатки по сомнительной ссудной задолженности/средние остатки по ссудной задолженности филиала всего  | Характеризует качество выданных кредитов   |
| Качество управления кредитным портфелем = кредитные вложения/депозиты   | Характеризует долю ссуд, обеспеченных депозитами   |
| <i>Показатели оценки ликвидности филиала банка</i>  |  |
| Ликвидная позиция = активы филиала с i-м сроком гашения – пассивы филиала с i-м сроком востребования  | Характеризует дефицит/избыток ликвидности филиала по активам и обязательствам, сгруппированным по срокам гашения/востребования                                 |
| K1 = первичные резервы/депозиты   | Характеризует обеспеченность депозитов филиала за счет резерва ликвидности первого порядка, включающего в себя кассу и корсчет в Территориальном управлении ЦБ |

Поскольку возможность межфилиальных заимствований устанавливает филиалам в отношении ликвидности менее жесткие границы по сравнению с банком в целом, оценка ликвидности филиала помимо коэффициентов Н2 и Н3, которые мы включили в число показателей экспресс-оценки, содержит расчет ликвидной позиции для активов и пассивов с разными сроками возврата и коэффициента, характеризующего обеспеченность депозитов резервом «первого порядка» как важнейшего показателя, характеризующего степень готовности банка оплатить менее стабильный ресурс за счет высоколиквидных активов. При этом оценку ликвидности необходимо рассматривать совместно с оценкой качества

управления пассивами и активами в соответствии с теорией управления активами и пассивами, как тесно связанные аспекты работы банка.

В рамках более углубленной оценки прибыли филиала можно рассмотреть показатели, характеризующие доходы и расходы, формируемые филиалом: долю операционного дохода в общей сумме доходов филиала; коэффициенты доходности активов, производительных активов, кредитных вложений; среднюю величину дохода на работника; соотношение расходов (или какой-то их части, например, операционных расходов) к активам филиала; уровень покрытия непроцентных расходов филиала его непроцентными доходами.

Для оценки рентабельности подразделений банка рекомендуется использование показателей рентабельности находящихся в распоряжении филиала активов, текущих расходов филиала, капиталовложений в создание филиала, учитывающих характеристику филиала как объекта вложений средств, показателя производительности труда сотрудников филиала, рентабельности кредитов.

Кроме того, оценку эффективности деятельности необходимо производить и в отношении обособленных структурных подразделений филиала. Результаты деятельности дополнительных офисов, не имеющих собственного баланса, просчитываются по аналитическим счетам бухгалтерского учета, поэтому возможно произвести оценку эффективности дополнительных офисов именно как инвестиционных проектов в соотношении потраченных ресурсов, данные о которых заложены в сметы, с количеством работников.

Разносторонне характеризуя банк в целом, предлагаемая система показателей позволит достаточно объективно оценить деятельность филиала, определяя и абсолютные, и относительные аспекты его функционирования. Система показателей достаточно обширна и может быть уточнена для конкретного филиала с учетом его особенностей развития, направленности его работы.

В ходе оценки по предлагаемой модели формируется информационный массив, который включает в себя:

- информацию о степени выполнения финансовых планов;
- выводы относительно масштабов деятельности филиала на основе количественных коэффициентов;
- предварительное мнение о сбалансированности активов и пассивов филиала, структурных соотношениях, выявление возможной направленности деятельности на основе коэффициентной экспресс-оценки;
- выводы о сбалансированности и качестве активов и пассивов филиала, их структуры, ликвидности филиала на основе оценки соответствующих направлений банковского менеджмента;
- выводы относительно качества приоритетных направлений деятельности филиала, перспектив дальнейшей специализаций, выявление резервов роста на основе оценки ссудной задолженности, депозитов и гээп-анализа;
- выводы относительно структуры и объемов доходов и расходов филиала, выявление убыточных и перспективных направлений деятельности;

- выводы об эффективности управленческих решений по открытию дополнительных офисов филиала на основе оценки их эффективности;

- вынесение комплексного мнения об общей эффективности деятельности филиала на основе рассчитываемых показателей рентабельности и эффективности инвестиционных вложений.

Такой перечень информационного массива дает возможность реализовать основные задачи оценки деятельности филиала:

- осуществление оперативного контроля и принятие управленческих решений в краткосрочной перспективе на основе оценки выполнения плана, оценки количественных параметров деятельности и предварительного мнения о структурных соотношениях баланса;

- обоснование тактических и стратегических управленческих решений и оценка эффективности их воздействия на финансовое состояние банка в отношении основных сфер банковского менеджмента: управление активами и пассивами филиала, его доходами, эффективностью, отдельными операциями и подразделениями филиала;

- оценка результатов деятельности филиала на основе комплексного мнения о его деятельности, благоприятности/недостатках структуры его активов/пассивов, структуре доходов и расходов филиала, динамике активов/пассивов по отдельным видам продуктов;

- выявление резервов роста и, напротив, «узких мест» в деятельности филиала на основе балансовых соотношений, доходов и расходов филиала, вынесение рекомендаций по использованию данных резервов;

- обоснование планов развития, проектов и инициатив, представляемых в головной офис банка.

Выполнение данных задач, в свою очередь, должно способствовать основной цели филиала – улучшению результатов деятельности. При этом, в соответствии со спецификой банковской деятельности, к результатам следует относить не только прибыль, но и такие важные как для банка, так и для филиала аспекты деятельности, как ликвидность, устойчивость, наличие перспектив развития и их умелое использование.

---

1. Обзор банковского сектора Российской Федерации [Интернет-версия]: экспресс-выпуск. Май 2010. – URL: [www.cbr.ru/analytics/bank\\_system/obs\\_100301.pdf](http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/obs_100301.pdf), свободный

2. Воробьева Л.И. Модель оценки надежности банков-контрагентов с учетом сравни-

тельного менеджмента: статья. – 2005 г. – URL: [www.bankir.ru/analytics/it/1373232](http://www.bankir.ru/analytics/it/1373232), свободный.

3. *Смирнов А.В.* Анализ финансового состояния коммерческих банков: статья. – URL: [www.cfin.ru/finanalysis/banks/financial\\_condition.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/banks/financial_condition.shtml), свободный.

4. *Щербакова Г.Н.* Анализ и оценка банковской деятельности: на основе отчетности, составленной по российским и международным стандартам. – М.: Вершина, 2006. – 464 с.

# БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2010. № 3. С. 183–188.

УДК 378.003.13

## ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

### UNIVERSITY ECONOMIC EFFECTIVENESS

Н.Н. Саяпина

N.N. Sayapina

Омский государственный институт сервиса

Исследование принципов развития и функционирования рынка образовательных услуг позволяет констатировать зависимость вуза от факторов внешней среды. Формирование рыночных отношений предопределяет необходимость оценки управления вузами экономическими аспектами деятельности. В статье предложена методика оценки экономической эффективности деятельности вуза.

The article offers some methods to evaluate economically university activity. Universities need evaluating and managing through economic aspects in emerging marketing economy, as educational market depends on environmental factors.

*Ключевые слова:* рынок образовательных услуг, конкурентоспособность, качество, экономическая эффективность.

*Key words:* educational market, competitiveness, quality, economic effectiveness.

Анализ особенностей функционирования рынка образовательных услуг и исследование механизма его функционирования позволяют утверждать, что известные принципы функ-

ционирования рынков характерны и для рынка образовательных услуг [1, с. 103]. Их можно разделить на общесистемные и специфические (см. рис.).

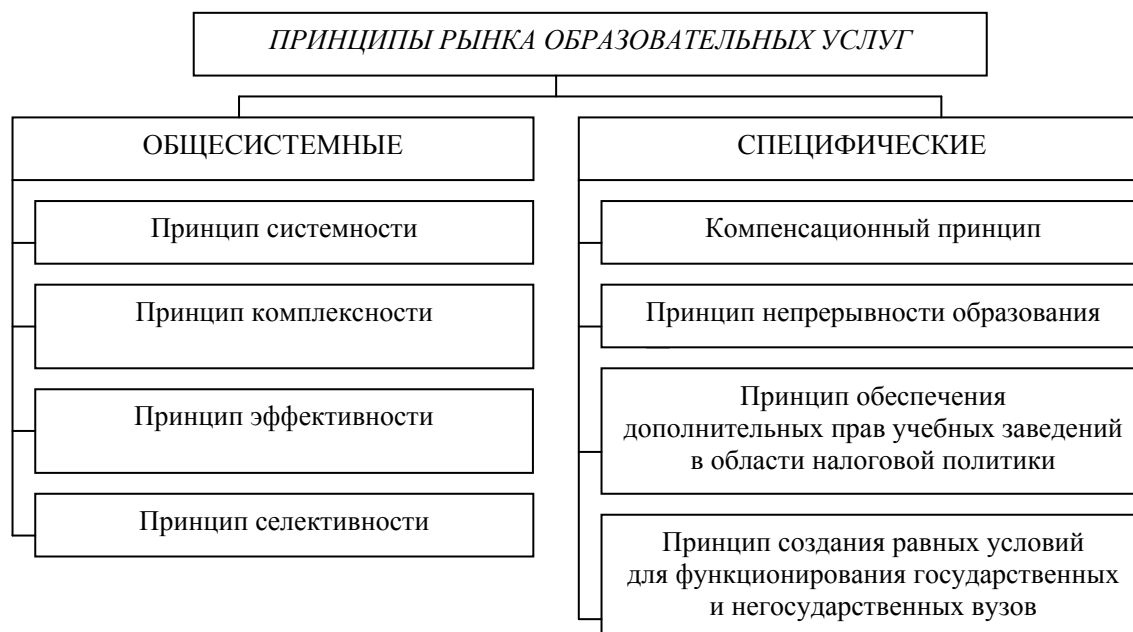


Рис. Принципы функционирования рынка образовательных услуг

Принцип системности означает, что рынок образовательных услуг следует рассматривать как систему, состоящую из элементов и имеющую определенную внутреннюю организацию. Комплексный подход к формированию механизма реализации рынка образовательных услуг способствует сбалансированному функционированию всех звеньев рассматриваемого механизма, ликвидации диспропорций и противоречий между различными сторонами процесса подготовки и профессионального роста населения. Реализация принципов системности и комплексности возможна при осуществлении активного регулирующего воздействия государства на рынок образовательных услуг России.

Среди определяющих общесистемных принципов отметим также принцип эффективности. Об общей эффективности можно судить по степени достижения поставленных целей в сфере подготовки и повышения квалификации. Составляющими общей эффективности являются в первую очередь социальная и экономическая эффективности. Если первая проявляется в конечном счете в улучшении качества жизни населения, то вторая – в приросте результативности функционирования экономической системы в целом.

Соблюдение принципа эффективности представляется строго обязательным. Причем эффективность должна рассматриваться как применительно к сфере экономики, росту качества жизни населения, так и к эффективности организаций, обеспечивающих подготовку и обучение специалистов при условии их высокого качества.

Принцип селективности означает селективную поддержку образования, т. е. финансирование в первую очередь образовательных учреждений, готовящих специалистов, необходимых экономике.

Специфические принципы функционирования рынка образовательных услуг можно представить следующим образом.

Компенсационный принцип заключается в том, что нехватка средств государственного (регионального) бюджета должна быть компенсирована дополнительными законодательно определенными полномочиями, предоставленными учебным заведениям государством. Необходимость этого принципа определяется дефицитом бюджета и потребностью самостоятельного поиска и привлечения внебюджетных средств.

В основе принципа непрерывности образования лежит разделение рынка образова-

тельных услуг на субрынки (подсистемы образования).

Выполнение принципа обеспечения дополнительных прав учебных заведений в области налоговой политики позволило бы получить ряд дополнительных источников финансовых средств, необходимых для развития вузов, поддержки развития предпринимательства в системе образования и на этой основе созданию системы защитных мер от негативного влияния рыночного окружения.

Принцип создания равных условий для функционирования государственных и негосударственных учебных заведений означает, что негосударственные учебные заведения наравне с государственными обеспечивают удовлетворение предъявленных запросов членов общества в получении образования и профессии, а также способствуют повышению уровня конкурентной борьбы в системе высшего образования.

Исследование принципов развития и функционирования рынка образовательных услуг России позволяет утверждать, что их проявление определяет механизм взаимодействия между его участниками. Таким образом, можно констатировать зависимость вуза от факторов внешней среды.

Применительно к аспектам управления можно выделить следующие факторы:

- 1) качество целеполагания, т. е. соответствие планируемых целей требованиям внешней среды и возможностям вуза;
- 2) адекватность выбранных стратегий поставленным целям;
- 3) сила и направленность мотиваций, побуждающих сотрудников вуза к достижению целей;
- 4) объем и качество вовлекаемых в процесс оказания образовательных услуг ресурсов [2, с. 109].

Три первых фактора характеризуют стратегический аспект эффективности управления, а последний – тактический.

Стратегический и тактический аспекты формируют два различных по природе источника конкурентоспособности предприятия: рыночное позиционирование и текущую эффективность.

Сущность рыночного позиционирования заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении видов деятельности (по созданию, поддержанию и расширению рынков сбыта), отличных от видов деятельности конкурентов. Текущая эффективность, напротив, означает выполне-



ние схожих видов деятельности и оказания услуг лучше, чем это делают конкуренты с точки зрения экономического эффекта.

Можно утверждать, что текущая эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе функционирования, а рыночное позиционирование – саму возможность этого процесса. Каждый из указанных источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но недостаточное условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности.

Для реализации принципа эффективности приоритетной задачей является определение механизма управления экономической эффективностью.

При этом стратегическая деятельность должна быть ориентирована на развитие потенциала вуза, а тактическая – на организацию подразделений вуза по развитию потенциала. Помимо этого подразделения должны работать над эффективным применением нового инструментария в конкретных ситуациях.

Особое место в формировании конкурентоспособных образовательных услуг занимает система показателей оценки экономической эффективности образовательного процесса: удельные затраты на образовательный процесс, общие затраты на образовательный процесс, показатели эффективности работы вуза. Эта система показателей направлена на выявление экономических конкурентных возможностей вуза на рынке образовательных услуг. Она дает возможность структурировать влияние за-

данных Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ГОС ВПО) экономических параметров учебного процесса на конкурентное положение вуза и его структурных подразделений на рынке образовательных услуг.

Отличие предлагаемой системы показателей от известных состоит в том, что сертифицированные государством системы определения экономических показателей учебных заведений не предполагают анализа конкурентных преимуществ, поскольку используют одни и те же показатели, вытекающие из требований ГОС ВПО. Однако в связи с тем, что каждый вуз индивидуален и самостоятельно определяет политику присутствия на рынке, учитывать удельные и общие затраты на образовательный процесс в целом является необходимым условием при определении конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг.

Предлагаемая методика структуризации затрат, по нашему мнению, позволяет более осознанно направлять экономические и организационные ресурсы образовательного учреждения на достижение конкурентных преимуществ на целевых рынках. Система показателей оценки экономической эффективности деятельности вуза, основана на редуцированно-конструкторском подходе (таблица).

Если рассматривать первые два блока предложенной системы показателей в совокупности, то можно отметить следующее.

Показатели затрат на образовательный процесс представляют собой описание общих затрат на подготовку будущих специалистов путем суммирования затрат на изучение отдельных дисциплин согласно учебному плану.

Т а б л и ц а

Система показателей оценки экономической эффективности деятельности вуза

| Показатель  | Расчетная формула  |
|---|--|
| <i>1. Удельные затраты на образовательный процесс</i>               |  |
| На оплату труда преподавателя <i>i</i> -той дисциплины ( $Z\Pi_i$ ) | $Z\Pi_i = \frac{(C_{л_i} + C_{к_i} + C_{кур_i} + C_{з_i} + C_{э_i}) \times K_{соц}}{\sum T_i}$ <p>где <math>C_{л_i}</math>, <math>C_{к_i}</math>, <math>C_{кур_i}</math>, <math>C_{з_i}</math>, <math>C_{э_i}</math> – затраты на оплату труда преподавателя <i>i</i>-той дисциплины: чтение лекций, прием контрольных работ, руководство курсовыми работами, прием зачетов и экзаменов;<br/> <math>K_{соц}</math> – коэффициент, учитывающий начисления на заработную плату;<br/> <math>\sum T_i</math> – сумма часов на преподавание <i>i</i>-той дисциплины</p> |
| На содержание здания ( $Z\partial_i$ )                              | $Z\partial_i = \frac{Z\partial}{T}$ <p>где <math>Z\partial</math> – годовые затраты на содержание здания;<br/> <math>T</math> – годовое количество учебных часов в институте</p>   |

Продолжение табл. 1

| Показатель   | Расчетная формула   |
|--|---|
| <i>1. Удельные затраты на образовательный процесс</i>                    |   |
| На развитие материально-технической базы ( $MTB_i$ )                     | $MTB_i = \frac{MTB}{T} + \frac{MTB_c}{T_i},$ <p>где <math>MTB</math> – затраты на развитие материально-технической базы без специализированных затрат на развитие <math>i</math>-той дисциплины;<br/> <math>MTB_c</math> – затраты на развитие <math>i</math>-той дисциплины;<br/> <math>T_i</math> – годовое количество часов в институте, отведенное на преподавание специализированных дисциплин</p>                                   |
| На амортизацию и ремонт основных фондов ( $Ap_i$ )                       | $Ap_i = \frac{A+P}{T} + \frac{A_i+P_i}{T_i},$ <p>где <math>A, P</math> – амортизационные начисления и затраты на ремонт основных фондов за вычетом специализированных основных фондов, используемых только при изучении <math>i</math>-той дисциплины;<br/> <math>A_i, P_i</math> – амортизационные начисления и затраты на ремонт специализированных основных фондов, используемых только при изучении <math>i</math>-той дисциплины</p> |
| Прочие затраты ( $П_i$ ) в единицу времени                               | $П_i = \frac{Пр}{T},$ <p>где <math>Пр</math> – прочие затраты</p>   |
| На образовательный процесс по $i$ -той дисциплине ( $Суд_i$ )            | $Суд_i = 3П_i + 3\partial_i + Ур_i + Ap_i + MTB_i + П_i$  |
| <i>2. Затраты на образовательный процесс</i>                             |   |
| Затраты на подготовку одного студента по $i$ -той дисциплине ( $C_i$ )   | $C_i = Суд_i \times T_{дис},$ <p>где <math>T_{дис}</math> – количество часов на изучение дисциплины</p>   |
| Затраты на обучение по $i$ -той дисциплине ( $Соб_i$ )                   | $Соб_i = C_i \times n_i$  |
| Затраты на подготовку студентов вуза по $j$ -той специальности ( $C_j$ ) | $C_j = \sum_{i=1}^n Соб_i$  |
| Постоянные затраты ( $Snocm$ )   | $Snocm = \sum Snocm_i$  |
| Переменные затраты ( $Snep$ )  | $Snep = \sum Snep_i$  |
| Затраты на учебный процесс ( $Sуч$ )                                     | $Sуч = \sum Sуч_i$  |
| Общие годовые затраты ( $C$ )  | $C = \sum_{j=1}^n C_j$  |
| <i>3. Показатели эффективности работы вуза</i>                           |   |
| Общие годовые доходы вуза от образовательного процесса ( $C\partial$ )   | $C\partial = \sum_{j=1}^n C\partial_j \times n_j$ <p>где <math>C\partial_j</math> – годовая плата за обучение одного студента <math>j</math>-той специальности;<br/> <math>n_j</math> – число студентов <math>j</math>-той специальности</p>  |
| Показатель общей экономической эффективности ( $Соб$ )                   | $Соб = \frac{C\partial}{C}$   |

Окончание табл.

| Показатель  | Расчетная формула   |
|---|---|
| <i>3. Показатели эффективности работы вуза</i>                                    |   |
| Показатель доходности работы ( <i>Сдох</i> )                                      | $Cдох = \frac{Cд}{S_{уч}}$  |
| Ограничение безубыточной работы   | $C_j n_j \geq Sпер n_j + Sпост,$<br>где <i>Sпер</i> – переменные затраты на обучение одного студента <i>j</i> -той специальности;<br><i>Sпост</i> – общий объем постоянных затрат на обучение студентов                             |
| Показатель эффективности затрат качества инновационного процесса ( <i>Сзатр</i> ) | $Cзатр = \frac{Cз}{ П1 - П2 },$<br>где <i>Сз</i> – затраты на инновационный процесс;<br><i>П1</i> – квалиметрический показатель до начала инновационного процесса;<br><i>П2</i> – результирующий показатель инновационного процесса |
| Экономическая эффективность внедрения инноваций ( <i>Е</i> )                      | $E = \sum_{i=1}^n \frac{П}{Cдоп_i},$<br>где <i>П</i> – доход от внедрения инновации;<br><i>Сдоп<sub>i</sub></i> – дополнительные затраты, связанные с внедрением <i>i</i> -ого инновационного решения                               |
| Время окупаемости инвестиционных затрат ( <i>Ток</i> )                            | $Ток = \frac{1}{E}$   |

Показатели удельных затрат на подготовку специалиста описывают затраты на обучение одного студента по какой-либо отдельной дисциплине по основным статьям затрат: заработная плата преподавателей, учебные затраты, затраты на развитие материально-технической базы, затраты на амортизацию и ремонт основных фондов и т. д.

Методика работы с показателями этого блока позволяет стандартизировать экономические исследования различных по содержанию и объему образовательных процессов и основана на редуцитивно-конструкторской модели исследования образовательных процессов, которая предполагает использование следующего алгоритма:

- уточняют объемы суммарных показателей учебной нагрузки, которую требуется выполнить вузу для того, чтобы подготовить одного специалиста по какой-либо конкретной специальности, выделяются объемы нагрузок по отдельным дисциплинам и производится расчет удельных часовых нагрузок на одного студента (редуктивная часть модели);

- расчетным путем определяют удельные затраты вуза на один час обучения студента по какой-либо конкретной дисциплине;

- в соответствии с рабочим учебным планом рассчитывают затраты на обучение одно-

го студента по каждой дисциплине, входящей в учебную программу, которую реализует вуз для подготовки специалиста по конкретной специальности;

- суммированием затрат на обучение одного студента по каждой дисциплине определяют общие затраты вуза на подготовку одного специалиста *j*-той специальности (конструкторская часть модели).

Другими словами, модель образовательного процесса разбивается (редуцируется) на конечные минимальные блоки, из которых после экономического описания каждого блока, конструируется экономическая модель образовательного процесса требуемой дисциплины или специальности.

Важнейшим преимуществом описанного алгоритма для экономического исследования образовательного процесса является то, что на его основе можно оценивать не только экономическую эффективность реально существующих образовательных процессов, но и перспективность организационных, управленческих, педагогических и иных инноваций на стадии их разработки.

Показатели, описывающие экономическую структуру образовательного процесса, позволяют с экономических позиций оценивать результативность затрат, произведенных

вузом на подготовку будущих специалистов, путем сопоставления показателей качества образовательного процесса с экономическими затратами на достижение требуемого уровня качества.

Показатели, позволяющие рассчитывать эффективность внедрения инноваций, направленных как на усовершенствование образовательного процесса в целом, так и его подпроцессов (обучения и воспитания), используются для разработки конкурентных стратегий развития вуза и входящих в него структурных подразделений. После несложных преобразований эти показатели можно использовать не только для обоснования размеров платы за обучение студентов, обучающихся на коммерческой основе на уже имеющихся специальностях с учетом постоянных и переменных затрат, баланса социальных и экономических составляющих производства образовательных

услуг, но и экономически обосновано открывать новые специальности.

Специфика предлагаемой методики оценки экономической эффективности деятельности вуза состоит в том, что качественные аспекты деятельности вуза и его структурных подразделений могут быть представлены в денежном выражении.

---

1. *Геворкян Е.Н.* Общесистемные и специфические принципы развития рынка образовательных услуг России // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Спец. вып. «Актуальные проблемы экономики и права». – 2003. – С. 103–111.

2. *Чаплина А., Войцеховская И.* Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108–113.

## ПРОВЕДЕНИЕ ТЕНДЕРОВ: ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АУДИТА

### TENDERING: MANAGEMENT AUDIT

О.А. Юсупова

О.А. Yusupova

*Омский государственный институт сервиса*

В условиях рыночной экономики особую значимость приобретает оценка эффективности организации и проведения конкурсов, объявляемых предприятиями при поиске контрагентов на рынке товаров, работ, услуг, выявление недостатков и их причин для принятия адекватных управленческих мер. Одним из способов решения возникшей проблемы является проведение управленческого аудита. Эффективность деятельности организации строится на основе оценки экономического, организационного и социального аспектов.

The article deals with evaluating co effectiveness and co tenders in their searching for contractors at service and good market, revealing drawbacks involved and their causes, which is necessary to take proper administrative measures. One of the latter – management audit giving extra facilities to audit as a whole. Effective judgment of the procedure should include economic, organizational and social aspects.

*Ключевые слова:* конкурс, управленческий аудит, тендер.

*Key words:* contest, management audit, tender.

Переход Российской Федерации к рыночным отношениям привел к возрождению конкурентных способов удовлетворения потребностей предприятия в товарах, работах и услугах, основу которых составляет проведение различного вида конкурсов (тендеров). Организация конкурсов способствует выявлению на рынке добросовестных организаций-партнеров, выполняющих работу ответственно и качественно, а также заключению договоров по реальным (незавышенным) ценам. Для исполнителя заключение договора по итогам тендеров является гарантией обеспечения долгосрочных заказов, стабильности в предпринимательской деятельности, положительного имиджа на рынке.

Характеристика существующих на сегодняшний день разновидностей конкурсов (тендеров) представлена в таблице 1.

Представленная классификация позволяет сформировать представление о том, что конкурсам как особому способу заключения договоров изначально присуща свободная конкуренция. Именно наличием элемента состязательности заключение договора с помощью объявления тендеров отличается от обычного способа возникновения договорных обязательств путем акцепта оферты.

Однако на практике часто возникают ситуации, когда организатору поступает только одна конкурсная заявка или когда формально

в тендерах принимают участие несколько лиц, но они не соревнуются между собой (к примеру, подают заведомо неприемлемые для организатора конкурсов заявки). Такие ситуации можно объединить понятием «неконкурентные тендеры» [1].

Минимизировать риск проведения «неконкурентных тендеров», а также оценить эффективность бизнес-процессов, связанных с организацией и проведением конкурсов позволяет проведение управленческого аудита.

Управленческий аудит – это независимое исследование и оценка ключевых аспектов управленческой и производственной деятельности предприятия с целью установления и разработки рекомендаций по повышению ее эффективности (устранению неэффективности).

Непосредственное влияние на организацию и проведение управленческого аудита оказывает специфика проверяемых процессов:

– поскольку при проведении конкурсов на заключение договора поставки у менеджеров службы материально-технического снабжения отсутствует обязанность по активному поиску потенциальных контрагентов через Интернет и другие каналы связи, из состава процедур проверки исключается анализ предложения на рынке приобретаемых сырья и материалов (проверяется лишь обоснованность выбора поставщика из числа представивших требуемую конкурсную документацию);

– так как в число обязанностей менеджеров дополнительно включается прием, обработка и передача конкурсных заявок в тендерный комитет, то особое внимание при проверке следует уделить выполнению требований законодательства к порядку и срокам размещения объявлений о предстоящих конкурсах, содержанию конкурсной документации, рассмотрению конкурсных заявок;

– организация конкурсного отбора поставщика означает появление цепочки принятия управленческих решений в рамках заготовительного процесса дополнительного звена – тендерного комитета, эффективность работы которого также необходимо проверить и оценить справедливость принятых решений по итогам объявленных тендеров.

Таблица 1

### Классификация конкурсов

| <i>Наименование классификационного признака</i> | <i>Вид конкурса</i>  | <i>Краткая характеристика</i>   |
|---|--|---|
| 1. Состав участников конкурса                   | 1.1. Открытые.<br>1.2. Закрытые  | 1.1. В конкурсе могут принимать участие любые организации. О проведении открытых тендеров публикуются объявления в периодической печати. Большое число участников обостряет конкуренцию, что позволяет разместить заказы на более выгодных условиях.<br>1.2. Тендеры объявляются только для специально приглашенных лиц, отобранных организаторами торгов. Обычно в закрытых тендерах участвуют наиболее крупные фирмы или их консорциумы   |
| 2. Допустимость конкурсных требований           | 2.1. Одноэтапные.<br>2.2. Двухэтапные  | 2.1. Лицо желающее участвовать в тендере, подает одновременно документы для определения участников тендера и победителя тендера. В данном виде тендера переговоры запрещены.<br>2.2. На первом этапе организатор разрабатывает первоначальный (примерный) вариант технического задания для подготовки поставщиками заявок без указания цены и других коммерческих условий. По представленным заявкам проводят переговоры для определения различных вариантов решения задачи и установления окончательного варианта технического задания. На втором этапе участники подают окончательные конкурсные заявки с техническим и коммерческим предложением, подготовленным согласно уточненному варианту конкурсной документации |
| 3. Квалификационный отбор                       | 3.1. С предварительным квалификационным отбором.<br>3.2. Без предварительного квалификационного отбора | 3.1. Экспертным путем определяется степень соответствия участников конкурса предъявляемым требованиям. Данный отбор проводится в виде отдельной процедуры до подачи заявок с технико-коммерческими предложениями [2].<br>3.2. Предварительная квалификация не производится  |

Кроме того, неотъемлемым этапом управленческого аудита становится оценка целесообразности использования применяемого способа выбора поставщика (посредством сопоставления затрат на проведение конкурсов с экономической эффективностью от их проведения, анализа степени открытости доступа к участию в конкурсе любому количеству желающих и др.).

Проведение управленческого аудита позволяет не только ответить на вопрос о том, насколько эффективен процесс отбора поставщиков на предприятии, но и установить при-

чины неэффективности, которые могут быть связаны с тем, что, к примеру, менеджер службы материально-технического снабжения небрежно относится к своей работе, либо на него возложен слишком большой объем обязанностей, либо не исключено, что он намеренно допускает ошибки, поскольку желает перейти на другой участок учета.

Для достижения цели управленческого аудита необходимо решить *комплекс задач*, включающий:

1. Определение необходимой и достаточной информации для характеристики исследу-

дуемой деятельности по организации и проведению конкурсов (условий признания деятельности эффективной).

2. Установление соответствия аудируемой деятельности условиям признания ее эффективной, выявление отклонений и неблагоприятных тенденций.

3. Оценку существующих на предприятии отклонений от эффективности и предотвращение возможных негативных последствий этих отклонений.

Определим алгоритм действий аудитора при проведении проверки.

На первом этапе аудитору необходимо описать идеальное состояние бизнес-процессов, установив «условия их эффективности». *Условия эффективности* – это приемлемые и достижимые стандарты осуществления бизнес-процессов, с помощью которых можно определить, отвечают ли аудируемые бизнес-процессы ожиданиям, превышают или не достигают их. Основная задача условий эффективности – показывать, какой результат в проверяемой части конкурсных процедур является свидетельством их эффективности [3].

Проводимый конкурсный отбор предлагается рассматривать в трех аспектах: организационном, экономическом и социальном. Для каждого из этих аспектов формулируются условия эффективности, документально закрепляемые в специально разработанных формах. После проведения аудиторских процедур и анализа рабочей документации аудитора в этих формах напротив каждого условия ставится отметка степени его выполнения по 10-балльной шкале (критерии оценки будут рассмотрены ниже).

Такой подход позволит изучить бизнес-процесс не только на языке цифр и записей, но и оценить то, каков уровень его организации и каким образом влияют на протекание бизнес-процесса организационная и социальная составляющие [3].

Проверка *организационного аспекта* позволит оценить согласованность движения информационных и сырьевых потоков, координированность функций подразделений, участвующих в проведении конкурсного отбора, распределение ответственности между их сотрудниками, качественное выполнение обязанностей исполнителями на местах.

С организационной точки зрения выбор поставщика при проведении конкурсов может считаться эффективным, если выполняются следующие условия эффективности:

– права и обязанности служб, участвующих в конкурсном отборе четко распределе-

ны и закреплены в утвержденных положениях об этих службах (это могут быть положения о службе материально-технического снабжения, службе безопасности, службе по режиму и защите информации, службе внутреннего аудита);

– отсутствует дублирование функций сотрудников указанных служб, о чем свидетельствует изучение соответствующих положений и должностных инструкций, действия сотрудников подчинены должностным инструкциям, положениями о документообороте, стандартам предприятия, что подтверждают результаты наблюдения за их текущей работой;

– установленные сроки проведения торгов и конкурсные условия согласованы с планом материально-технического снабжения, а их размещение проводится не менее чем за тридцать дней до проведения, согласно требованиям п. 2 ст. 448 Гражданского кодекса РФ;

– сотрудники предприятия проводят анализ эффективности способов распространения объявлений о планируемых конкурсах: их общедоступности, востребованности, достаточности, составляют рекомендации по совершенствованию рекламной политики в отчетах, форма и сроки представления которых определены;

– исключена возможность преднамеренной утери части полученных конкурсных заявок, а поступающие заявки, в свою очередь, содержатся в закрытых и опечатанных конвертах, вскрытие которых происходит в присутствии представителей участников конкурса и членов конкурсной комиссии и оформляется протоколом вскрытия с фиксацией основных параметров предложений;

– проводится заседание конкурсной комиссии, на котором определяется победитель конкурса, подписывается протокол об итогах конкурса; при использовании автоматизированной системы торгов, отдел информационных технологий обеспечивает бесперебойность связи на протяжении торгов, возможность неограниченного электронного доступа на торговую площадку любого количества претендентов;

– обоснованность решений, принятых по выбору победителя конкурсных торгов, периодически проверяется службой внутреннего аудита;

– участникам конкурса направляется информация о результатах проведенного конкурса;

– не позднее 20 дней с момента проведения конкурса или иного срока, указанного в извещении о его проведении, с победителем

конкурса подписывается меморандум о намерениях (извещение участника о победе в конкурсе, краткое описание товаров, работ, услуг, их стоимость и сроки). Вместо меморандума может быть заключен предварительный договор, где обозначены наиболее критические для данного проекта условия будущего договора: сроки и стоимость товаров, работ, услуг; условия платежей и причины, по которым заказчик имеет право уменьшить или полностью отменить очередной платеж, основания для штрафных санкций;

– проводится согласование всех параметров основного договора обеими сторонами. Победитель конкурса передает заказчику банковскую гарантию на размер авансового платежа. В случае отказа победителя конкурса заключить договор поставки, тендерный комитет проводит повторное рассмотрение конкурсных предложений в полном объеме.

*Экономический аспект* бизнес-процесса характеризует обоснованность установления потребности в запасах, выбора поставщиков, форм и сроков расчетов с ними, отражения операций на счетах бухгалтерского учета, соблюдение требований к оформлению конкурсной и другой документации и др.

С экономической точки зрения выбор поставщика при проведении конкурсов может считаться эффективным, если выполняются следующие условия эффективности:

– затраты на размещение объявлений о проводимых конкурсах в печати, на телевиденье, в Интернете являются экономически обоснованными (к примеру, если аудитор убедился в том, что большинство участников конкурса получили информацию о нем именно по телевиденью, а не через сайт компании, где ее размещение бесплатно) и документально подтвержденными (имеются надлежаще оформленные договоры, счета-фактуры, акты выполненных работ);

– извещение содержит сведения о времени и месте их проведения, форме торгов, их предмете и порядке проведения, если предметом торгов является только право на заключение договора, в извещении о предстоящих торгах указан предоставляемый для этого срок;

– требования конкурсной документации разработаны в соответствии с показателями плана материально-технического снабжения (соответствуют плану по номенклатуре, срокам поставки, цене), а также бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств;

– установлено, что все заявки, переданные менеджерами на рассмотрение тендерно-

го комитета, по формальным признакам действительно отвечают требованиям конкурсной документации;

– проведенный аудитором анализ финансовой устойчивости и деловой репутации участников позволяет сделать положительные выводы (свидетельствует об отсутствии задолженности по налогам и сборам, невыполненных обязательств перед другими контрагентами, длящихся судебных спорах и т. д.);

– повторное рассмотрение конкурсных заявок позволяет сделать вывод о справедливости решения, вынесенного тендерным комитетом, исключая, таким образом, вероятность сговора между его членами, целесообразно также убедиться в том, каким образом фактически выполнялись заявленные требования победителем конкурса (изучить подписанные акты выполненных работ, документацию, подтверждающую поступление приобретаемых ценностей, убедиться не только в правильности их оформления и отражения на соответствующих счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, но и установить, имеются ли претензии к качеству выполненных работ, количеству, ассортименту, срокам поставки и др.);

– договор, заключаемый с победителем конкурса, содержит описание ассортимента, количества, качества и комплектности запасов; требования к таре, упаковке, маркировке; формы и порядок расчетов; подробное описание порядка приемки товара, размер санкций за ненадлежащее исполнение договорных условий и др.;

– выбор форм расчетов является экономически обоснованным, договором предусмотрено использование методов обеспечения платежных обязательств (заклад, гарантии и др.), частичная или полная предоплата, оплата в рассрочку, оплата векселями и т. д.;

– другие условия.

*Социальный аспект* бизнес-процесса затрагивает личностные отношения и связи, возникающие в трудовом коллективе, социальные процессы, протекающие в нем, включает квалификационные характеристики сотрудников, принимающих участие в организации и проведении конкурсов.

Эффективность деятельности организации напрямую зависит от способностей сотрудников при определенных организационно-технических, финансово-экономических и социальных условиях выполнять стоящие перед ними задачи. Несоответствие кадрового состава выполняемым задачам влияет на величину оцен-



ки стоимости организации, её инвестиционную привлекательность, а также на затраты, связанные с возможной реструктуризацией, антикризисным управлением или инновационным проектированием [4].

В ходе оценки эффективности социального аспекта бизнес-процесса открывается возможность максимально объективно осуществлять аттестацию членов управленческой команды по конечным итогам работы в целом и по зонам ответственности каждого участника. В этом случае появляется достаточно аргументированная основа для отстранения работников, не отвечающих современным требованиям к уровню квалификации и профессионализма, не обладающих соответствующими деловыми качествами, и своевременной замены их на заранее подготовленных и отобранных в резерв для служебного роста людей, обладающих высоким интеллектуальным и творческим потенциалом.

В социальном аспекте выбор поставщика при проведении конкурсов может считаться эффективным, если аудитор установит, что выполняются следующие условия эффективности:

- на предприятии применяется система материального стимулирования сотрудников, благодаря которой обеспечивается сокращение затрат на приобретение товаров, работ, услуг, сокращение уровня сверхнормативных запасов;

- регулярно проводится оценка результативности работы сотрудников и ее результаты доводятся до их сведения, что обеспечивает понимание обоснованности начисления премиальных выплат, а также стимулирует повышение уровня индивидуальных показателей премирования;

- сотрудники аудируемых служб (по результатам анкетирования) удовлетворены работой руководителей, их навыками контроля и регулирования человеческих отношений;

- отмечаются низкие показатели текучести (отношение числа работников, покинувших подразделения по причинам, относимым к текучести, к среднесписочному составу работников подразделений за период) и абсентеизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени за период) в коллективе подразделений;

- сотрудники удовлетворены организацией своих рабочих мест и содержанием выполняемой работы, проявляют к ней профессиональный интерес;

- другие условия.

Степень выполнения условий эффективности предлагается оценивать по 10-балльной шкале, включающей три уровня оценки: высокий, средний, низкий (таблица 2).

Таблица 2

#### Шкала оценки степени выполнения условий эффективности

| Уровень | Диапазон значений баллов | Характеристика  |
|---------|--------------------------|---|
| Высокий | 8–10                     | Условие эффективности либо выполняется на 100 %, либо случаи невыполнения данного условия единичны, носят несистематический, непреднамеренный характер  |
| Средний | 4–7                      | Условие эффективности выполняется не в полном объеме, доля случаев невыполнения условий в объеме выборки менее 50 %, случаи невыполнения данного условия имеют преднамеренный, несистематический характер                                       |
| Низкий  | 0–3                      | Условие эффективности выполняется не в полном объеме, доля случаев невыполнения условий в объеме выборочной совокупности является доминирующей (более 50 %), случаи невыполнения данного условия имеют преднамеренный, систематический характер |

Применение балльной оценки облегчит составление отчета по результатам управленческого аудита, так как позволит сконцентрировать внимание на тех частях и тех аспектах организации и проведения конкурсных процедур, где выявлены отклонения от принятых условий [3].

Аудиторы анализируют те условия эффективности, выполнение которых было оценено в

отчетных формах менее чем на 8 баллов (присвоена низкая или средняя степень выполнения условий), а также те, напротив которых указана отметка 8–9 баллов (так как в таком случае эффективность бизнес-процесса уже не является 100 %, хотя достаточно высока), выясняют причины обнаруженных отклонений (изучая рабочие документы аудитора) и составляют рекомендации, при выполнении которых пред-

приятие сможет обеспечить большую эффективность процедур конкурсного отбора.

Отчетные формы, содержащие условия эффективности, анализируются в совокупности для получения «общей картины» происходящего, определения «узких» мест и их причин в пограничных между двумя бизнес-процессами областях, для составления итогового отчёта по результатам управленческого аудита, который будет предоставляться пользователям.

Выявленные в ходе проверки отклонения от условий эффективности определяют содержание рекомендаций, направленных на повышение эффективности.

Так, если в ходе управленческого аудита *организационного аспекта* будет установлено, что вследствие чрезмерного объема работ, возложенных на одного сотрудника предприятия, он некачественно выполняет свои обязанности или рассредоточение обязанностей между разными сотрудниками усложняет цепочку принятия управленческих решений, то аудиторами будет рекомендовано разделить или объединить ряд рабочих процедур.

В том случае, когда по результатам аудита будет установлена чрезмерная или недостаточная продолжительность сроков принятия некоторых решений или осуществления процедур, аудиторы рекомендуют корректировать общий план-график работ.

При необходимости корректировки форм и содержания внутренних документов, оформляющих реализацию конкурсных процедур (первичных документов, регистров, отчетов), будет рекомендовано внести изменения или дополнения в положения, которые закрепляют содержание и порядок составления этих документов.

Аудиторы будут предлагать внести изменения в организационно-штатную структуру предприятия в части определения иерархии связей, назначения и обязанностей подразделений, количества структурных единиц, когда вследствие перераспределения функций сотрудников, объединения или разделения рабочих процедур, изучения фактического и номинального назначения подразделений назреют подобные преобразования.

Для устранения дублирования функций сотрудников, приведения в соответствие фактически выполняемых и номинальных обязанностей и полномочий целесообразно внести изменения в должностные инструкции.

В качестве приложений к итоговому отчету, иллюстрирующих рекомендации по повышению эффективности организационного

аспекта процесса конкурсного отбора поставщиков, используют проекты положений о подразделениях, проекты должностных инструкций сотрудников, перечень статей затрат на создание и содержание новых служб и осуществление новых бизнес-процессов, положения о премировании, положения о документообороте, график повышения квалификации, схемы бизнес-процессов и др.

По результатам управленческого аудита *экономического аспекта* могут быть даны рекомендации в части применяемой методики расчета величины нетто-потребности в запасах, так как при её определении экономисты службы материально-технического снабжения должны принимать во внимание количество запасов на складах, объем грузов в пути, планируемый объем потребления. Расчет осуществляется на основании обоснованных норм.

Рекомендации могут также касаться критериев принятия решений тендерным комитетом и гарантировать исключение злоупотреблений со стороны его членов, отстранение от участия в конкурсе лиц с неудовлетворительными показателями и сомнительной деловой репутацией.

По итогам управленческого аудита может быть пересмотрена рекламная политика по планируемым конкурсам, в состав обязанностей экономистов службы материально-технического снабжения могут быть включены осуществление поиска потенциальных участников в сети и рассылка электронных предложений для привлечения большего количества конкурентноспособных предложений.

В качестве приложений к итоговому отчету, иллюстрирующих предложения аудиторов, используются методики анализа финансовой устойчивости и деловой репутации участников тендеров, проекты изменений методики расчета плановой потребности, экономические расчеты, подтверждающие обоснованность выбора предлагаемых аудиторами способов расчетов, способов транспортировки грузов, каналов размещения рекламы, проекты планов-графиков проведения инвентаризаций и др.

Рекомендации по итогам управленческого аудита социального аспекта проводимых конкурсов адресуются непосредственным уполномоченным руководителям или сотрудникам отдела кадров. Аудиторы могут предлагать свои услуги по разъяснению сотрудникам принципов начисления и выплаты заработной платы, дополнительных выплат и льгот, методику оценки результативности их работы в целях

предупреждения или устранения конфликтных ситуаций в коллективе. Работники будут знать, каким образом получить максимальную заработную плату, выполнив показатели премирования.

В качестве приложений к итоговому отчету, иллюстрирующих предложения аудиторов, могут быть проекты графиков аттестации, курсов повышения квалификации, состав и содержание аттестационных требований, изменений в положениях о премировании, об исчислении заработной платы, предложения по осуществлению кадровых перестановок.

Использование предложенных мероприятий в практической деятельности аудируемых предприятий будет способствовать повышению эффективности проводимых конкурсов.

После завершения действий по внедрению предлагаемых изменений в бизнес-процессы предприятия должен быть проведен анализ изменений, произошедших в связи с реализацией проектов в целях определения и разрешения вновь возникших проблем. Однако объем работ, реализуемых на каждом этапе не будет совпадать с объемом работ, выполняемых аудиторами первоначально: проверка проводится только в отношении нововведений.

Последовательная реализация предлагаемого алгоритма при проведении проверки, со-

блюдение принципов общения проверяющих и руководителей аудируемого предприятия, учет отраслевых особенностей проверяемых предприятий при проведении управленческого аудита позволит достичь цели управленческого аудита: комплексно оценить эффективность организации и проведения конкурсов в трех аспектах: организационном, экономическом, социальном, и на основе анализа этой оценки обосновать рекомендации по устранению «узкие места» в процедурах конкурсного отбора поставщиков и подрядчиков.

---

1. *Беляева О.А.* Неконкурентные торги: сущность, формы проявления и правовые последствия // *Право и экономика*. – 2008. – № 3. – С. 14–17.

2. *Ямпольский Ю.П.* Содержание процедур конкурсного выбора подрядчиков для финансово-промышленной группы // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2008. – № 13. – С. 8–12.

3. *Юсупова О.А.* Управленческий аудит заготовительно-складских процессов предприятия: методика проведения // *Сибирская финансовая школа*. – 2008. – № 5. – С. 156–161.

4. *Управление персоналом организации: учебник / под ред. проф. А.Я. Кибанова*. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.

**РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА КАЧЕСТВА  
И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАХОВЫХ УСЛУГ**  
**INSURANCE SERVICES QUALITY AND COMPETITIVENESS  
ANALYSIS METHOD DEVELOPMENT**

**О.В. Нарезнева**

**O.V. Narezhneva**

*Омский государственный институт сервиса*

На основании проведенных исследований разработана оригинальная методика анализа качества и конкурентоспособности страховых услуг. Составными элементами, с учетом особенностей деятельности страховых организаций, определены субъекты анализа; цель анализа и конкретизирующие её задачи; объект исследования; уточнены показатели, характеризующие объект исследования; разработана четкая формализованная последовательность проведения анализа; определены применяемые на каждом конкретном этапе приемы и методы; источники информации. Практическое применение данной методики позволит формировать обоснованные управленческие решения по повышению качества страховых услуг и усилению конкурентных позиций страховой организации на рынке.

In this article insurance services quality and competitiveness original analysis method is described. Its elements for insurance companies are determined (analysis entities; targets and tasks of the analysis; subject of inquiry; metrics; sequence of analyses performance; procedures and methods; information sources). Practical application of these methods will allow making reasonable management decisions for the insurance company competitive positions strengthening in the market.

*Ключевые слова:* анализ, методика, качество, конкурентоспособность, страховые организации.

*Key words:* analysis, methods, quality, competitiveness, insurance companies.

В настоящее время, по мере наполнения существующих ниш рынка, предприятия ищут новые методы повышения интенсификации использования ресурсов, активно задействуют инновационный компонент развития техники, технологии, организации производства и труда для достижения большей конкурентоспособности. А основными условиями высокой конкурентоспособности, гарантирующей стабильный приток доходов, является оптимальное сочетание высокого качества продукции и минимальных (при возможном развитии общества) затрат на производство этой продукции. Именно поэтому для достижения высоких результатов деятельности и укрепления устойчивости предприятия на рынке приобретают особую значимость вопросы анализа качества продукции (работ, услуг). Особо актуализируется управление качеством в тех сферах и отраслях экономики, продукты которых не являются предметом первой жизненной необходимости. В данном случае к конкуренции внутри отрасли добавляется межотраслевая борьба за выбор потребителем тех или иных взаимоне-

заменяемых видов продукции, работ, услуг, удовлетворяющих разные неосновные потребности. Всё это в полной мере относится и к страховой деятельности, которая в коммерческом виде начала свое развитие с момента преобразований российской экономики.

Для страховых организаций факторы (ресурсы), определяющие результаты деятельности в отраслях материального и нематериального производства, не играют функциональной роли, поэтому и величина доходов страховщиков, и конкурентоспособность страховых услуг напрямую определяется их качеством. Этим объясняется необходимость постоянного мониторинга и анализа качества услуг страховых организаций. Однако практическое осуществление оценки качества услуг страховщиков значительно осложняется отсутствием соответствующего методологического и методического обеспечения этих вопросов.

В научной литературе встречается малое количество разработок, посвященных совершенствованию методики анализа деятельности страховых организаций. Наибольшее внимание уделяется оценке финансовой устойчивости, страховых взносов и страховых выплат;

отдельные исследования касаются методологии анализа денежных потоков и прибыли страховых организаций. Вопросы методологии анализа качества страховых услуг до сих пор не проработаны, что проявляется в отсутствии публикаций специалистов на эту тему.

Исходя из вышесказанного, далее будет сделана попытка создания формализованной методики оценки качества и конкурентоспособности страховых услуг с учетом специфики деятельности.

ГОСТ Р ИСО 9000-2001 определяет качество как степень соответствия совокупности присущих страховым услугам характеристик требованиям. При определении требований к качеству страховых услуг и направлений их анализа необходимо учитывать особенности данного вида экономической деятельности, которые проявляются в следующем:

- страхование относится не к сфере материального производства, а является разновидностью финансовых услуг, не производящих добавленной стоимости;

- для страховой деятельности характерны специфические участники и терминология (страховщик, страхователь, застрахованный, выгодоприобретатель, страховое возмещение, страховой тариф и др.);

- объект страховой сделки не имеет физической формы воплощения, так как страховая услуга удовлетворяет потребность по защите имущественных интересов страхователя от последствий случайных событий;

- материальная и нематериальная формы существования страховой услуги обеспечивают растянутость потребления её полезных свойств во времени;

- для страхования характерна так называемая инверсия цикла, т. е. нарушение нормального порядка обмена, вызванное неопределённым временным разрывом между оплатой услуги и фактическим полным её оказанием;

- между участниками страховой сделки существует продолжительная связь (в пределах сроков действия договора страхования);

- фактическая реализация страховой защиты в виде страхового возмещения находится в вероятностной зависимости от покрываемого риска;

- страховщики используют специфические источники производства страховой услуги – страховые резервы;

- в качестве основного источника формирования страховых резервов используется денежный капитал страхователя;

- вовлечение средств резервов в инвестиционную деятельность регламентировано на условиях диверсификации, возвратности, ликвидности и прибыльности;

- для страховой деятельности характерен сложный денежный оборот, включающий два взаимосвязанных денежных потока: оборот средств, обеспечивающий защиту страхователей, и оборот средств, предназначенных для функционирования страховых организаций;

- цены на страховые услуги (страховой тариф) определяются особым образом (исходя из величины страховых резервов, расходов на ведение дела, на проведение предупредительных мероприятий, а также тарифной прибыли);

- в страховании существуют специфические способы нивелирования принятых рисков (сострахование, перестрахование);

- объекты страховых сделок чрезвычайно многообразны и носят индивидуальный характер;

- специализацию страховых организаций регулирует государство и регламентирует законодательство;

- деятельность страховщиков характеризуют специфические показатели.

В соответствии с содержательным наполнением методики, целесообразно выделить ряд элементов и организационных логически последовательных этапов, позволяющих наиболее полно раскрыть все нюансы проведения анализа качества страховых услуг. К таковым, на наш взгляд, будут относиться: определение группы пользователей результатов анализа; формулировка цели и задач анализа; идентификация объектов исследования; формирование системы показателей, с помощью которых будет исследоваться объект анализа; определение последовательности проведения аналитического исследования; описание способов исследования изучаемых объектов; выделение источников данных, на основании которых будет производиться анализ.

*Субъектами* проведения анализа качества страховых услуг и пользователями его результатов будут менеджеры функциональных подразделений страховой организации.

*Целью анализа* в данном случае будет выявление факторов улучшения качества страховых услуг и изыскание резервов повышения уровня конкурентоспособности страховой организации.

Цель анализа находит свою конкретизацию в *задачах*. Исходя из конкретных направлений аналитической работы, задачи позиционированы в следующей последовательности:

1) изучение динамики показателей качества страховых услуг;

2) определение факторов, оказывающих влияние на качество страховых услуг;

3) оценка влияния качества страховых услуг на стоимостные показатели деятельности страховой организации (страховые взносы по страхованию жизни, страховые премии по операциям страхования иного, чем страхование жизни, прибыль от операций страхования жизни, прибыль от операций страхования иного, чем страхование жизни);

4) дифференциальная и интегральная оценка конкурентоспособности страховых услуг;

5) разработка мер по улучшению качества страховых услуг и повышению конкурентоспособности страховой организации.

В качестве *объекта* анализа качества и конкурентоспособности страховых услуг выступают объем, ассортимент, структура и цена страховых услуг, а также сама страховая организация с точки зрения её позиционирования на страховом рынке.

В научной практике распространен подход к формированию системы показателей качества продукции (работ, услуг) предприятий и организаций, предполагающий выделение обобщающих, индивидуальных и косвенных критериев. Обобщающие показатели характеризуют качество всей произведенной продукции независимо от ее вида и назначения (удельный вес новой продукции в общем ее выпуске; удельный вес продукции высшей категории качества; удельный вес сертифицированной продукции; удельный вес продукции, соответствующей мировым стандартам; удельный вес аттестованной и неаттестованной продукции; удельный вес экспортируемой продукции, в том числе в высокоразвитые промышленные страны; средневзвешенный балл продукции; средний коэффициент сортности). Индивидуальные (единичные) показатели качества продукции характеризуют одно из её свойств: полезность, надёжность, технологичность, эстетичность и др. Косвенные показатели – это штрафы за некачественную продукцию, объем и удельный вес забракованной продукции, удельный вес продукции с рекламациями, потери от брака и др.

С учетом особенностей вида деятельности содержание *системы* обобщающих, частных и косвенных *показателей качества* страховых услуг нуждается в уточнении. К обобщающим показателям, на наш взгляд, необходимо отнести следующие:

– количество видов страхования, на которые получены лицензии;

– объем страховой ответственности (т. е. перечень страховых событий, на случай наступления которых осуществляется страхование);

– количество субъектов Федерации, на территории которых действует страховая защита в соответствии с условиями лицензии;

– размер страхового портфеля компании (фактическое количество заключенных договоров страхования или застрахованных объектов);

– средний фактический размер страхового тарифа по необязательным видам страхования;

– доля сострахования в общем объеме страховых операций;

– доля перестрахования, принятого (в том числе от иностранных страховых компаний) в общем объеме страховых операций;

– доля перестрахования, переданного (в том числе иностранным страховым компаниям) в общем объеме страховых операций.

В состав частных критериев, характеризующих качество страховых услуг, включим:

– доступность страховых услуг (проявляется в размере страховых тарифов и страховых взносов по отдельным видам страхования);

– степень стандартизации и унификации документов, сопровождающих процесс заключения договора страхования (характеризуется количеством минут на заполнение пакета документов);

– полноту возмещения ущерба при возникновении страхового случая (характеризуется отношением возмещенного страховой компанией ущерба к общей сумме ущерба и к страховой сумме);

– оперативность осуществления страховых выплат (количество дней от подачи всех необходимых документов до осуществления страховой выплаты), которая достигается в том числе за счет наличия дополнительных, сопутствующих услуг, таких как выезд аварийного комиссара.

Косвенно о качестве страховых услуг свидетельствует количество ежегодно перезаключаемых договоров страхования на один и тот же объект; количество ежегодно перезаключаемых договоров с одним и тем же страхователем, количество расторгнутых до истечения срока страхования договоров без последующего их перезаключения (кроме расторжения по причине повышения поправочных штрафных коэффициентов по вине страхователя).

Перечень показателей может изменяться и дополняться в зависимости от наличия и степени полноты информационного обеспечения.

При проведении аналитического исследования качества страховых услуг и конкурентоспособности страховой организации *последо-*

вательность работ, на наш взгляд, должна быть такова.

Этап 1. Оценка качества и достоверности исходной информации:

1.1. Визуальная и простейшая счетная проверка информации отдельных источников;

1.2. Сопоставление информации разных источников, необходимые корректировки;

1.3. Определение существенности (несущественности) выявленных несоответствий с точки зрения влияния на результаты анализа.

Этап 2. Анализ динамики обобщающих, индивидуальных и косвенных показателей качества страховых услуг.

Этап 3. Оценка степени соответствия качества страховых услуг потребительским ожиданиям:

3.1. Определение величины и направлений разрывов между ожиданиями потребителя страховой услуги и оценкой фактически полученной услуги;

3.2. Диагностика качества страховых услуг по соотношению воспринятого и ожидаемого качества услуги;

3.3. Построение зоны толерантности потребителей к качеству страховых услуг.

Этап 4. Анализ конкурентоспособности страховых услуг и страховой организации:

4.1. Изучение рынка, сравнительный конкурентный анализ структуры и ассортимента услуг;

4.2. Определение ключевых факторов успеха (КФУ);

4.3. Формирование дифференцированной оценки конкурентоспособности на основе единичных параметров качества страховых услуг;

4.4. Формирование дифференцированной оценки конкурентоспособности на основе стоимостных характеристик страховых услуг;

4.5. Комплексная (интегральная) оценка конкурентоспособности страховых услуг.

Этап 5. Разработка мер по улучшению качества страховых услуг и повышению конкурентоспособности страховой организации.

Проведение аналитической работы базируется на диалектическом подходе, который предполагает использование общенаучных методов, таких как наблюдение, чувственное восприятие, сравнение, детализация, абстрагирование, измерение взаимосвязей, моделирование и экспериментирование, сочетание анали-

за и синтеза, дедукции и индукции, исторического и логического подхода к изучению действительности. Однако специфичность метода экономического анализа, отражающая его системный, комплексный характер, в большей мере раскрывается в применении наряду с общенаучными конкретными специальными способами и приемами аналитической обработки экономической информации. Для целей детальной проработки методики анализа, на наш взгляд, необходимо выделить четыре группы методов из числа конкретными (по видам производимых работ), которые будут использоваться при проведении экономического анализа: методы проверки и соответствия, расчетные методы, эвристические (креативные) методы, вспомогательные методы представления.

Для каждого этапа работы наиболее умелен какой-либо конкретный способ изучения объекта, поэтому определение способов исследования увяжем с перечнем процедур, которые предполагается провести. Информация представлена в таблице.

На предварительном этапе работ при оценке качества и достоверности исходной информации используются метод проверки арифметических расчетов (счетная проверка), встречная и логическая проверки. Кроме того, при определении существенности обнаруженных несоответствий с точки зрения влияния на результаты анализа целесообразно применение одного из оценочных эвристических методов, например, метода экспертных оценок. На данном этапе в табличной форме могут отражаться определенные результаты сверки или корректировки.

При оценке динамики обобщающих, индивидуальных и косвенных показателей качества страховых услуг широко будет использоваться сравнение, другие статистические и экономико-математические методы. Помимо этого, индивидуальные показатели качества могут оцениваться с помощью эвристических оценочных методов. Наиболее удобной и компактной формой обобщения информации будет табличная.

При оценке степени соответствия качества страховых услуг потребительским ожиданиям в большей мере будут использоваться эвристические оценочные методы. Также на данном этапе будут задействованы сравнение, табличный и графический методы.

**Применяемые методы, приемы и способы анализа качества  
и конкурентоспособности страховых услуг**

| Этап<br>анализа | Применяемые приемы, способы и методы |                    |                     |                  |           |                |   |                         |                    |  |             |
|-----------------|--------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|-----------|----------------|---|-------------------------|--------------------|--|-------------|
|                 | Методы проверки<br>и соответствия    |                    |                     | Расчетные методы |           |                |   | Эвристические<br>методы |                    | Вспомога-<br>тельные методы<br>представления |             |
|                 | Счетная проверка                     | Встречная проверка | Логическая проверка | Упорядочение     | Сравнение | Элиминирование | Другие статистические<br>и экономико-<br>математические<br>методы | Оценочные               | Оценочно-поисковые | Табличный                                    | Графический |
| Этап 1          | +                                    | +                  | +                   |                  |           |                |   |                         |                    | +  |             |
| 1.1             | +                                    |                    |                     |                  |           |                |   |                         |                    |  |             |
| 1.2             |                                      | +                  |                     |                  |           |                |   |                         |                    | +  |             |
| 1.3             |                                      |                    | +                   |                  |           |                |   | +                       |                    | +  |             |
| Этап 2          |                                      |                    |                     |                  | +         |                | +   | +                       |                    | +  |             |
| Этап 3          |                                      |                    |                     |                  | +         |                |   | +                       |                    | +  | +           |
| 3.1             |                                      |                    |                     |                  | +         |                |   | +                       |                    | +  | +           |
| 3.2             |                                      |                    |                     |                  | +         |                |   | +                       |                    | +  | +           |
| 3.3             |                                      |                    |                     |                  | +         |                |   | +                       |                    | +  | +           |
| Этап 4          |                                      |                    |                     | +                | +         | +              | +   | +                       | +                  | +  | +           |
| 4.1             |                                      |                    |                     | +                | +         | +              | +   | +                       |                    | +  | +           |
| 4.2             |                                      |                    |                     |                  | +         |                | +   | +                       | +                  | +  |             |
| 4.3             |                                      |                    |                     | +                | +         |                |   | +                       |                    | +  | +           |
| 4.4             |                                      |                    |                     | +                | +         |                | +   | +                       |                    | +  |             |
| 4.5             |                                      |                    |                     | +                | +         |                | +   | +                       |                    | +  |             |
| Этап 5          |                                      |                    |                     | +                | +         |                | +   | +                       | +                  | +  | +           |

Для определения величины и направлений разрывов между ожиданиями потребителя страховой услуги и оценкой фактически полученной услуги целесообразно использовать модель *Gap* (от англ. *gap* – разрыв), которая разработана американскими исследователями А. Парашураманом, В.А. Зайтамл, Л.Л. Бери. В ней выделяются возможные несоответствия при предоставлении услуги. Величина и направление разрывов оказывают влияние на ее качество. Ключевым является разрыв между элементами «ожидаемая услуга» и «воспринятая услуга», причем под «разрывом» подразумевается превышение ожиданий потребителя над оценкой услуги, полученной в действительности. Услуга является качественной, если разрыв отсутствует. Модель *Gap* позволяет отследить процесс предоставления услуги в целом, выявить возможные источники ее неудовлетворительного качества.

Диагностика качества страховых услуг по соотношению воспринятого и ожидаемого качества услуги предполагает измерение каче-

ства услуги с помощью количественного показателя – индекса качества SQI или SERVQUAL (Service Quality Index). Этот инструмент также разработан вышеназванными специалистами для определения качества услуг. Расчет индекса качества основывается на результатах анкетирования потребителей услуги. При этом используются две базовые анкеты – для измерения ожиданий потребителя и его восприятия качества полученной услуги. Базовые анкеты адаптируются с учетом специфики деятельности организации, особенностей предоставляемой услуги. Респонденты отвечают на вопросы с помощью семибалльной шкалы Лайкерта («Абсолютно не согласен» – «Абсолютно согласен»). При обработке вопросы можно сгруппировать в блоки по 4–5 в соответствии с критериями качества: материальностью, надежностью, отзывчивостью, уверенностью, эмпатией. По каждой из детерминант рассчитывается частный индекс качества (разность между воспринятым и ожидаемым уровнем качества услуги). Полученные значения усредняются с



учетом приоритетности для потребителя оцениваемых детерминант, что дает общий индекс качества SQI. О высоком качестве предоставляемой услуги свидетельствует неотрицательное значение SQI (воспринятое качество полученной услуги оценивается не ниже, чем ожидаемое).

Построение зоны толерантности и ее анализ также предполагают обращение к анкетам SERVQUAL. При этом к двум анкетам, описанным выше, добавляется третья, с помощью которой оценивается минимально приемлемое для потребителя качество услуги. Зона толерантности представляет разрыв между оценками «ожидаемого» и «минимально приемлемого» качеств услуги. Ширина зоны по каждой из детерминант численно определяется как разность значений соответствующих оценок «ожидаемой» и «минимально приемлемой» анкет SERVQUAL. Таким образом, зона толерантности отражает диапазон «терпимости» потребителей к внешнему виду персонала, помещению, оборудованию, соблюдению сроков предоставления услуги, отзывчивости, вежливости работников, их профессиональным знаниям и навыкам, способности создавать атмосферу доверия и сохранить конфиденциальность, степени проявления индивидуальности подходов к обслуживанию.

Соотнесение оценок детерминант качества полученной услуги, рассчитанных в результате обработки анкеты «Восприятие», с зоной толерантности позволяет сделать вывод о восприятии потребителями качеством полученной услуги (в случае расположения воспринятых оценок выше зоны толерантности), об их удовлетворенности (при попадании воспринятых оценок в зону толерантности) или о неудовлетворенности (когда оценки находятся ниже зоны толерантности).

Изучение конкурентоспособности страховых услуг производится с использованием всего набора расчетных и эвристических методов, а также вспомогательных методов представления.

При изучении рынка определяются конкуренты, собирается и упорядочивается информация об основных результатах их деятельности, определяется страховое поле (максимальное число объектов страхования, которые потенциально могут быть застрахованы) и доля рынка, занятая страховой организацией и каждым из её конкурентов.

Далее определяются коэффициенты финансовой устойчивости, т. е. параметры, от которых зависит конкурентная позиция предпри-

ятия. В качестве коэффициентов финансовой устойчивости могут быть использованы тарифы на страховые услуги, возможности предоставления льготных условий, возможности постоянного сотрудничества, качество обслуживания клиентов, скорость обслуживания клиентов, дружелюбие и обходительность персонала, дополнительные услуги и др. При оценке целесообразно сочетание балльного и экспертного методов квалиметрической оценки. Если отдельные факторы имеют разную значимость для потребителей, то они могут быть ранжированы (определяется удельный вес каждого фактора; сумма весов по всем КФУ составляет единицу или 100 %). Значимость каждого конкурента по отдельному КФУ оценивается экспертным путем, исходя из принятой шкалы, например от 1 до 10, где 1 – самая слабая позиция, а 10 – наиболее высокая.

Самым простым способом оценки конкурентоспособности страховой услуги можно считать выявление степени удовлетворенности (неудовлетворенности) страховой услугой. Для этого составляют перечень конкурирующих страховых организаций и общий список тех свойств конкретной страховой услуги (вида страхования), которые клиенты считают более важными. Далее страхователей просят оценить наличие свойства у страховой услуги в баллах.

Дополнить анализ можно построением на графике профиля требований к страховой услуге (виду страхования). Для этого чертится система координат, на которой по вертикали откладываются номера свойств услуги, а по горизонтали – баллы. Полученные точки соединяются ломанной кривой. Это и будет профиль требований к страховой услуге (виду страхования). На одной координатной плоскости следует отметить профили всех анализируемых услуг. В этом случае график покажет, какие услуги и по каким свойствам лидируют.

После этого определяется перечень единичных (качественных) показателей конкурентоспособности страховых услуг. Данное направление будет тесно связано с оценкой качества страховых услуг, дополняя его сравнением позиции страховой организации по выбранным параметрам с конкурентами. Выбранные показатели могут быть ранжированы по степени значимости; определение коэффициентов весомости показателей конкурентоспособности страховых услуг проводится на основе проведения опроса экспертов.

Стоимостными параметрами дифференцированной оценки конкурентоспособности стра-

ховых услуг является размер страхового тарифа, размеры бонусов и франшизы. Оценка формируется аналогично обработке качественных показателей конкурентоспособности.

При определении интегральной оценки находится частное от деления сводного индекса по качественным характеристикам анализируемой страховой услуги (вида страхования) по сравнению с эталоном и сводного индекса по стоимостным характеристикам анализируемой страховой услуги (вида страхования) по сравнению с эталоном.

По результатам анализа разрабатываются меры по улучшению качества услуг и повышению конкурентоспособности страховой организации. При этом могут использоваться «метод выделения ведущих звеньев и узких мест», сравнение. При разработке мероприятий по улучшению качества и конкурентоспособности страховых услуг наибольший эффект даст использование оценочных и оценочно-поисковых эвристических методов («мозговой атаки», коллективного блокнота, комиссий и конференций и др.). На данном этапе как завершающим, предполагающим передачу информации высшему руководству наиболее приемлемо в первую очередь графическое, а также табличное представление информации.

В качестве источников данных для анализа, на наш взгляд, могут использоваться утвержденные правила страхования по видам в

соответствии с лицензией; бизнес-планы страховых организаций; данные оперативного и бухгалтерского учета об объеме страховых сборов, страховых выплат, финансовых результатов страховых организаций; бухгалтерская (финансовая) отчетность; данные статистического учета и отчетности, представляемой страховыми организациями в порядке надзора; внеучетные источники информации (результаты экспертиз, сводные данные о составе и структуре страхового портфеля, клиентской базе, результаты анкетирования потребителей страховых услуг, мнения экспертов); внешние источники информации (нормативные документы, политическая информация, информация о контрагентах и конкурентах).

Предложенная оригинальная методика, содержащая ряд элементов и организационных логически последовательных этапов, позволяет наиболее полно раскрыть существенные аспекты проведения анализа качества и конкурентоспособности страховых услуг и дает возможность её конкретной практической реализации самостоятельными страховыми организациями и филиалами на территории России в целом и Омской области в частности с целью принятия своевременных управленческих решений, связанных с повышением качества страховых услуг, ростом доходов страховой организации и усилением её конкурентной устойчивости на рынке.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### THE ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE RETAIL TRADE SERVICES IN SVERDLOVSK AREA

Д.А. Карх  
D.A. Karh

Уральский государственный экономический университет, г. Свердловск

В статье рассматриваются особенности и тенденции развития розничной торговли Свердловской области в период 2004–2008 гг., проведен анализ факторов, влияющих на эффективности её услуг. Сформулированы приоритетные направления развития розничной торговли.

In article features and tendencies of development of retail trade of Sverdlovsk area in 2004 – 2008 are considered, the analysis of the factors influencing on efficiency of its services is carried out. Priority directions of development of retail trade are formulated.

*Ключевые слова:* розничная торговля, услуга, услуга розничной торговли, эффективность, стратегические направления.

*Key words:* retail trade, service, service of retail trade, efficiency, strategic directions.

Изучение рынка торговых услуг и оценка их эффективности на современном этапе требует анализа ресурсного потенциала торговли и выявление важнейших экономических тенденций, характеризующих их развитие. В процесс оказания торговых услуг вовлечено в сложное переплетение экономических и социальных процессов, происходящих на макро-, мезо- и микроуровне, каждый из которых характеризуется определенным количественно оцениваемым эффектом.

Свердловская область – пятый по величине в России и крупнейший регион Урала,

расположенный на границе между Европой и Азией с площадью 194,3 тыс. кв. км. Население области составляет 4,64 млн человек. Областной центр – Екатеринбург (1320,7 тыс. жителей). В области 47 городов. Главными экономическими центрами, помимо Екатеринбурга, являются Нижний Тагил (400 тыс. жителей), Каменск-Уральский (195 тыс. жителей), Первоуральск (165 тыс.), Асбест (118 тыс.), Серов (103 тыс. жителей). Показатели общего развития Свердловской области представлены в таблице 1.

Таблица 1

#### Показатели, характеризующие развитие Свердловской области

| Показатель   | Год    |        |         |         |         |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|
|  | 2004   | 2005   | 2006    | 2007    | 2008    |
| ВВП, млрд руб.   | 420,8  | 507,1  | 650,0   | 806,0   | 968,0   |
| Численность постоянного населения, тыс. чел.             | 4448,1 | 4428,2 | 4409,7  | 4399,7  | 4386,5  |
| Объем производства промышленной продукции, млрд руб.     | 1120,9 | 1224,9 | 1719,3  | 2407,1  | 3369,9  |
| Средняя заработная плата, руб.                           | 6928,4 | 8675,9 | 10772,3 | 13986,9 | 18060,9 |
| Уровень бедности, %                                      | 14,1   | 13,3   | 11,1    | 9,3     | 7,73    |
| Уровень безработицы, %                                   | 0,70   | 0,89   | 0,93    | 0,95    | 0,98    |
| Объем инвестиций в основной капитал, млрд руб.           | 75,9   | 96,45  | 133,78  | 180,26  | 242,88  |
| Оборот розничной торговли, млрд руб.                     | 179,0  | 236,86 | 303,4   | 401,0   | 512,07  |
| Оборот оптовой торговли, млрд руб.                       | 460,0  | 619,8  | 878,7   | 1159,2  | 1603,8  |
| Оборот общественного питания, млрд руб.                  | 9,8    | 12,4   | 15,3    | 20,7    | 24,8    |
| Объем платных услуг населению, млрд руб.                 | 55,43  | 68,65  | 88,2    | 112,75  | 144,15  |
| Сводный индекс потребительских цен (в % к прошлому году) | 109,4  | 111,9  | 109,2   | 107,2   | 105,2   |

*Примечание:* рассчитано автором по [1].

Область формирует около 3,5 % налоговых поступлений в бюджетную систему страны и имеет выгодное географическое положение, является одним из крупнейших в стране транспортных узлов, находится на пересечении важнейших торговых путей, располагает сетью автодорог, имеет крупный международный аэропорт, разветвленную железнодорожную сеть.

Торговля, как звено территориально-хозяйственного комплекса, вовлечена в сложное пе-

реплетение международных, межтерриториальных, межотраслевых и внутриотраслевых связей. Они находят свое проявление в показателях развития услуг торговли, торгового обслуживания населения, которые характеризуются определенным эффектом (объемом товарооборота, числом торговых предприятий, численностью работников, занятых в торговле), т. е. важнейшими показателями развития отрасли (таблица 2).

Таблица 2

### Характеристика территориальной торговли Свердловской области в 2004 – 2008 гг.

| Показатель   | Год   |       |        |        |        |
|--|-------|-------|--------|--------|--------|
|  | 2004  | 2005  | 2006   | 2007   | 2008   |
| Оборот всего, млрд руб.                              | 648,8 | 869,0 | 1197,4 | 1580,9 | 1942,5 |
| в том числе оборот розничной торговли, млрд руб.     | 179,0 | 236,8 | 303,4  | 401,0  | 527,2  |
| Оборот оптовой торговли, млрд руб.                   | 460,0 | 619,8 | 878,7  | 1159,2 | 1370,0 |
| Оборот общественного питания, млрд руб.              | 9,8   | 12,4  | 15,3   | 20,7   | 27,3   |
| Число предприятий и организаций торговли всего, тыс. | 60,1  | 72,3  | 71,4   | 69,3   | 68,5   |
| по формам собственности:                             |       |       |        |        |        |
| государственная и муниципальная, тыс.                | 0,90  | 0,93  | 0,86   | 0,76   | 0,75   |
| частная, тыс.  | 58,2  | 70,3  | 69,8   | 67,9   | 66,65  |
| смешанная форма, тыс.                                | 1,02  | 1,01  | 0,62   | 0,61   | 0,6    |
| Численность занятых в торговле, тыс. чел.            | 363,7 | 359,6 | 362    | 372,8  | 375,7  |

Примечание: составлено автором по [2].

Приведенные данные свидетельствуют, что торговля Свердловской области в развитии не отстает от национальной торговли, последовательно наращивая товарооборот и ресурсный потенциал, а по некоторым показателям развивается даже быстрее, чем в целом по Российской Федерации. Вместе с тем в развитии потребительского рынка выявлено несоответствие уровня взаимодействия розничных субъектов и покупателей возможностям и требованиям территориального рынка. Данные социологического исследования позволяют подтвердить наличие существенных резервов повышения эффективности торговых услуг в регионе. Так было определено, что 80 % респондентов удовлетворены состоянием предложения товаров и услуг и степенью насыщенности рынка ими. Отмечено, что 53 % респондентов предпочитают совершать покупки в торговых центрах из-за возможности совершения комплексной покупки, благоприятной атмосферы, получения развлекательных услуг; 45 % респондентов предпочитают получение услуг в фирменных магазинах и бутиках в виду широкого ассортимента эксклюзивных сервисных услуг, высокого уровня торгового обслуживания. Больше всего ответов о причине отказа в

совершении покупки (примерно 60 % опрошенных) связано с удаленностью и неудобством месторасположения предприятий торговли, незнакомым ассортиментом товаров, непривычностью форм обслуживания, очередями в узлах расчета, отказом в принятии пластиков банковских карт при оплате покупок, отсутствием ответственности торгового предприятия за сохранность сданных на хранение личных вещей.

Разработка концепции и стратегии развития услуг розничной торговли нуждается в изучении факторов, которые необходимо учитывать на данном уровне управления. Наибольшее воздействие на территориальную торговлю оказывают внутриотраслевые факторы, так как они в полной мере учитывают особенности региона и перспективы его развития. К таким факторам можно отнести:

1. Торгово-отраслевые факторы: политика в области развития органов местного самоуправления торговли и направления регулирования деятельности субъектов отрасли; численность, состав и структура предприятий торговли на территории; численность и состав торговых работников; формы и методы торгового обслуживания, уровень внедрения НТП и

НТР; культура торговли и уровень качества торгового обслуживания; степень концентрации торгового капитала и развитие интеграционных процессов.

2. Рыночные факторы: объем производства потребительских товаров (местного производства); ввоз, вывоз, экспорт, импорт потребительских товаров (характеристика товарных потоков на основе межтерриториального и межгосударственного развития); логистическая система (система распределения товаров); структура и качество ресурсов потребительских товаров; объем денежных доходов населения, их покупательная способность; различия в объеме и структуре спроса населения различных социальных групп по доходам; уровень цен на товары и услуги; уровень инфляции; степень конкуренции в сфере потребительского рынка.

3. Территориальные факторы: площадь территории, численность и плотность населения; распределение населения по городам и сельским поселениям; особенности производственно-хозяйственного комплекса; инфраструктура (социальная, транспортная, научная

и т. д.); стандарт жизни и потребления населения территории (уровень культуры, уровень семейного положения); природно-климатические характеристики региона.

Проследить непосредственное воздействие каждого из этих факторов, оценить обусловленную их воздействием результативность собственно торговых услуг однозначно невозможно, однако изучение количественных показателей, характеризующих сами факторы, тенденции и динамику их развития является необходимым дополнением к оценке экономической эффективности. Последовательное увеличение численности объектов розничной торговли одновременно свидетельствует и об усилении конкуренции между ними и об интенсивности интеграции трудовых и финансовых ресурсов в торговле.

Территориальная торговля и эффективность оказываемых ею услуг оценивается через анализ развития сети розничных предприятий и их соответствие требованиям населения территории (таблица 3)

Таблица 3

## Динамика развития торговой сети розничной торговли Свердловской области

| Показатель   | Год   |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
|  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
| Магазинов всего, ед.   | 13650 | 15100 | 16704 | 18780 |
| Обеспеченность торговыми площадями, м <sup>2</sup> /1000 жителей | 422   | 513   | 680   | 864   |
| В том числе магазины, торгующие продуктами питания, ед.          | 5187  | 5526  | 5887  | 6271  |
| Обеспеченность торговыми площадями, м <sup>2</sup> /1000 жителей | 160   | 188   | 221   | 259   |
| Магазины, торгующие непродовольственными товарами, ед.           | 6347  | 7308  | 8414  | 9688  |
| Обеспеченность торговыми площадями, м <sup>2</sup> /1000 жителей | 196   | 248   | 314   | 397   |

Примечание: рассчитано автором по [3]

Из таблицы 3 видно, что в области растет не только число предприятий, но и обеспеченность населения торговыми площадями. В 2007 г. общее количество магазинов области составило 16 704 единиц, а в 2008 г. – уже 18 780. Обеспеченность торговыми площадями по сравнению с 2005 г. (422 м<sup>2</sup> на 1000 жителей) возросла в 2008 г. на 442,0 м<sup>2</sup> на 1000 жителей и составила 864,0 м<sup>2</sup> на 1000 жителей. Для области характерно также увеличение доли непродовольственных магазинов по сравнению с продовольственными и соответственно повышение обеспеченности их торговыми площадями, что свидетельствует не только о концентрации и диверсификации торгового капитала, но и росте социально-экономической эффективности региональной торговли. В 2010 г. число магазинов, реализующих непродоволь-

ственные товары, возможно, сократится, что вызвано мировым финансовым кризисом в экономике и снижением доходов населения. Возрастет спрос на продовольственные товары. При этом произойдет вымывание из ассортимента дорогостоящих продовольственных и непродовольственных товаров, а также осуществление реконцепции торговых предприятий.

В последние десятилетия развитие рынка услуг территориальной торговли характеризовалось значительным повышением уровня монополизации, в которой элементы свободной конкуренции долгое время играли более заметную роль, чем в других отраслях экономики. В результате крупный торговый капитал, сосредоточив в своих руках основную массу оборотов и прибыли, оттесняет мелких торговцев на второстепенные сегменты рынка. Мелкие пред-

приятия остаются преобладающим по численности элементом организационной структуры торговли, однако их доля будет сокращаться за счет вытеснения из городов области мелко-розничной торговли.

Широкое развитие в розничной торговле Свердловской области получило оказание услуг, что напрямую воздействует на эффективность торговли и является перспективным направлением её развития. С каждым годом растет количество торговых сетей (с 246 в 2005 г. до 508 в 2009 г.) и количество объектов, входящих в сетевые компании (с 2400 ед. в 2005 г. до 4147 ед. в 2008 г.) Увеличивается удельный вес магазинов сетевых компаний в общем количестве розничных объектов области (примерно на 2 % в год). Наблюдается также рост совокупной торговой площади торговых сетей области, ее удельный вес в 2008 г. составил более 70 % всей торговой площади региона. Эффективное развитие хозяйственного комплекса Свердловской области, рост доходов населения сохраняют её привлекательность для торговых сетей федерального и международного уровня.

В последние годы в продовольственном сегменте розничной торговли Свердловской области доминирующее положение занимают региональные розничные сети. Конкурентное преимущество данных сетей проявляется в их устойчивом положении в крупных и средних городах области и весомой доли занимаемого рынка. На 10 наиболее крупных региональных сетей приходится около 6 % торговой сети и 25–29 % оборота продовольственной торговли области.

На эффективность услуг розничной торговли области оказывает воздействие процесс инновационного развития её предприятий. Доля магазинов в Свердловской области, применяющих современные формы торгового обслуживания, в 2008 г. составляла 26 %, а в 2007 г. – 23 %. Из 4299 магазинов самообслуживания 1739 применяют штриховое кодирование, 1575 работают с применением дисконтных карт, более 1000 оказывают услуги по пластиковым картам. В сельской местности также продолжает развиваться прогрессивная форма оказания услуг – самообслуживание, количе-

ство предприятий торговли, применяющих его, составляет 100 единиц (против 77 в 2007 г.), отделов – 35 (против 23) в 26 городских округах и муниципальных районах области. Доля магазинов, отделов в магазинах, работающих по методу самообслуживания, в общем количестве магазинов сельских населенных пунктов составляет в настоящее время 4 % (в 2007 г. – 3 %) [4].

Расходы на покупку товаров и оплату услуг с каждым годом увеличиваются, что характеризует положительную динамику роста розничного товарооборота и степень удовлетворения спроса, однако, учитывая большую долю в товарообороте потребительских кредитов, эффективность услуг торговли по охвату покупательского спроса на территориальном розничном рынке недостаточна.

Изучение эффективности услуг торговли Свердловской области позволило выявить следующие ее важные тенденции развития:

- взаимопроникновение и переплетение национальных и территориальных интеграционных процессов в торговле;
- возникновение межгосударственных связей в сфере товарного обращения; радикальные изменения в экономике и инфраструктуре отрасли;
- формирование новых форматов торговли и быстрое развитие интегрированных структур, необходимость целенаправленного регулирования услуг торговли.

1. Россия в цифрах. 2008 г.: крат. стат. сб. / ред. кол.: В.Л. Соколкин (председатель), Э.Ф. Баранов, М.И. Гельвановский, Л.И. Гохберг [и др.]; Федеральная служба гос. статистики. – М., 2009. – 510 с.

2. Социально-экономическое положение Свердловской области январь-декабрь 2008 г. / Свердловский обл. комитет гос. статистики. – Екатеринбург, 2009. – 80 с.

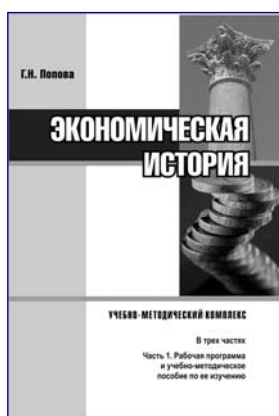
3. Тенденции и итоги развития розничной торговли Свердловской области / Свердловский обл. комитет гос. статистики. – Екатеринбург, 2008.

4. Карх Д.А., Гаянова В.М. Интеграционные процессы в розничной торговле. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2008. – 162 с.

Приобрести книги можно:

- непосредственно в издательстве ОмГУ;
- в книжном киоске ЦДПП (2 корпус ОмГУ, 1 этаж);
- в магазинах «Академкнига»;
- наложенным платежом по почте, направив заказ по e-mail: [karpova@univer.omsk.su](mailto:karpova@univer.omsk.su);
- по предоплате, безналичным перечислением, направив заказ по e-mail: [karpova@univer.omsk.su](mailto:karpova@univer.omsk.su) и указав реквизиты своей организации.

В этом случае книги будут отправлены по почте заказной бандеролью после поступления средств на счет ОмГУ.



*Попова Г.Н. Экономическая история: учебно-методический комплекс: в 3 ч. – Ч. 1: Рабочая программа и учебно-методическое пособие по ее изучению. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 492 с. (переплет)*

Первая часть учебно-методического комплекса содержит рабочую программу, которая представлена тематическим планом дисциплины, содержанием тем, перечнем семинарских занятий, и методические указания по освоению программы, включающие по каждому ее разделу цели и задачи изучения, контрольные вопросы, планы семинарских занятий, темы рефератов, докладов, сообщений и списки рекомендуемой литературы. Даны указания по контролю знаний и практических навыков, перечень вопросов к зачету (экзамену) и информационно-методическое обеспечение по всей дисциплине.

Разработано в соответствии с Государственным образовательным стандартом, предусматривающим изучение этой дисциплины.

Для студентов специальностей 060100 «Экономическая теория и предпринимательство», 061000 «Государственное и муниципальное управление», 060200 «Экономика труда».

*Елкин С.Е. Бухгалтерский учет в кредитных организациях: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 240 с. (переплет)*

Представлены в сжатом, систематизированном виде теоретические положения по ведению бухгалтерского учета в кредитных организациях, дан комментарий нормативных документов. Изложение нормативных положений подкреплено типовыми бухгалтерскими проводками и контрольными вопросами, что способствует формированию у студентов комплексного понимания построения системы бухгалтерского учета и отчетности в коммерческом банке и выработке практических навыков по решению основных проблем, связанных с ведением бухгалтерского учета и отчетности в кредитных организациях.

Учебное пособие выполнено при информационной поддержке компании «Консультант Плюс» с учетом требований вступающего в силу с 1 января 2008 г. Положения Банка России от 26 марта 2007 г. № 302-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ».

Предназначено для использования в изучении курсов «Бухгалтерский учет в коммерческом банке», «Отчетность в коммерческом банке», «Анализ деятельности коммерческого банка», «Аудит банков», на практических занятиях и для самостоятельной работы студентов всех форм обучения.





*Мухаровский Н.В. Экономическая теория фирмы: учебное пособие.* – 2-е изд., перераб. и доп. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 287 с. (Гриф УМО) (переплет)

В пособии рассматриваются ключевые проблемы функционирования фирмы в условиях рыночной экономики в соответствии с законодательством РФ и Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Для студентов высших учебных заведений экономических специальностей, слушателей учебных заведений по подготовке и переподготовке экономических кадров, преподавателей, а также предпринимателей.

**Контроллинг и аудит персонала:** учебник / под ред. В.С. Половинко. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 672 с. (Сер. «Учебные издания Омского университета») (переплет)

Комплексный подход к контроллингу и аудиту персонала отражает теоретические положения и методические разработки омской научной школы управления персоналом. Подробно рассмотрены исходные теоретико-методологические положения контроллинга и аудита персонала, включающие различные подходы к исследуемым объектам, цели и задачи, анализ субъектов и объектов контроллинга, методологию аудита системы управления персоналом. Даны основы формирования информационной базы аудита и контроллинга персонала. Особое внимание уделено технологическим основам проведения аудита трудового потенциала, трудовых процессов, отдельных функций и системы управления персоналом в целом.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, а также руководителей организаций и специалистов по управлению персоналом.

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области национальной экономики и экономики труда в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080104 «Экономика труда» и другим экономическим специальностям.



*Синявец Т.Д. Экономические основы социальной работы: учебное пособие для студентов специальности 350500 «Социальная работа».* – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 268 с. (переплет)

В учебном пособии освещено содержание учебной дисциплины «Экономические основы социальной работы» с учетом уровня знаний студентов неэкономических специальностей.

Рассмотрены исходные теоретико-методологические положения экономики организаций социальной сферы, включающие изложение основ социальной организации общества, целей и задач социальной экономики и социально-экономической политики государства.

Особое внимание уделено экономическим основам организации деятельности и управления учреждениями (организациями) социальной защиты, в том числе организаций социального обеспечения населения. В пособии представлены исследования деятельности как российских, так и зарубежных организаций социальной сферы для анализа и использования их опыта в повышении результативности работы и создании новых видов некоммерческих организаций в Российской Федерации.

Пособие соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта.

Для студентов, аспирантов, преподавателей вузов, а также руководителей и специалистов организаций социальной сферы.





*Свердлина Е.Б. Экономический анализ: конспект лекций* (для студентов экономического факультета заочной, очно-заочной и заочно-ускоренной формы обучения). – Омск: Изд-во ОмГУ, 2009. – 144 с. (обложка)

Конспект лекций составлен в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к специальностям экономического профиля, предназначен для организации самостоятельной работы студентов по овладению теоретическим материалом учебной дисциплины «Экономический анализ».

Конспект лекций представлен в виде слайдов, сопровождается дополнительным материалом в приложениях, содержит экзаменационные вопросы по дисциплине, список рекомендуемой литературы.

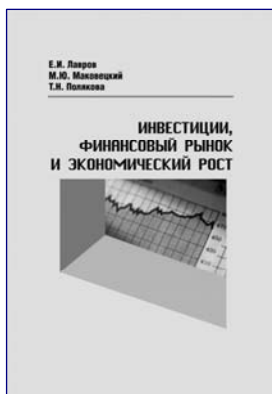
Для студентов экономического факультета заочной, очно-заочной и заочно-ускоренной формы обучения. Может быть полезен практикующим экономистам, бухгалтерам, финансовым менеджерам и аудиторам.

*Осташенко Е.Г. Налоговый учет, отчетность и аудит: учебное пособие.* – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 192 с. (переплет)

Настоящее учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образца стандарта высшего профессионального образования по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение» и программной дисциплиной «Налоговый учет, отчетность и аудит».

Пособие включает 9 тем, контрольные вопросы и ситуационные задачи, содержит теоретические основы и действующий механизм ведения налогового учета. Дана характеристика применяемых форм аналитических регистров налогового учета. Рассматриваются методологические вопросы, а также технические приемы составления налоговой отчетности. Подробно рассматривается нормативное регулирование и методика налогового аудита.

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Налоги и налогообложение».



*Лавров Е.И., Маковецкий М.Ю., Полякова Т.Н. Инвестиции, финансовый рынок и экономический рост: монография.* – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 500 с. (переплет)

Рассматриваются теоретические и прикладные проблемы инвестирования как необходимой предпосылки реализации стратегии устойчивого экономического роста. Особое внимание уделяется роли финансового рынка, применению его инструментов для привлечения инвестиционных ресурсов, а также характеру его функционирования в промышленно развитых странах и в Российской Федерации. Анализируются проблемы и определяются перспективы использования ценных бумаг для мобилизации свободных денежных средств инвесторов.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, сотрудников банков, инвестиционных компаний, организаций – профессиональных участников рынка ценных бумаг, руководителей предприятий всех форм собственности, специалистов в области финансов и рынка ценных бумаг.



*Лавров Е.И., Маковецкий М.Ю. Макроэкономика: Макроэкономическая динамика: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 160 с.*

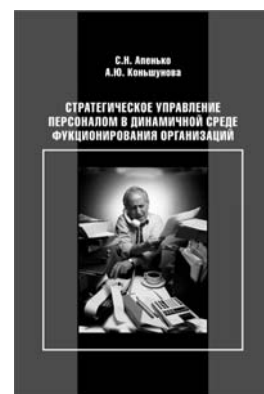
Рассматриваются общие закономерности циклического развития экономических систем, раскрывается феномен безработицы как формы проявления макроэкономического неравновесия, анализируется инфляция как одна из форм макроэкономической нестабильности, а также исследуются теоретические аспекты экономического роста и его факторы.

Предложенные тестовые задания можно использовать для текущего, промежуточного и итогового контроля знаний.

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов и факультетов, а также всех интересующихся современными макроэкономическими проблемами.

*Апенько С.Н., Коньшуннова А.Ю. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций: монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2007. – 292 с. (переплет)*

Исследуются вопросы сущности, содержания, разработки и внедрения стратегического персонала в условиях различной степени динамичности среды функционирования организаций. Стратегическое управление персоналом изучается как процесс, состоящий из совокупности этапов, важнейшим из которых является анализ среды; в соответствии с этим уточняется понятие среды управления персоналом, выделяются структурные элементы среды, анализируются ее основные характеристики – динамичность и неопределенность. Предложены методические основы оценки скорости и степени динамичности среды управления персоналом и описаны результаты их применения на предприятиях. Определены особенности реализации на практике стратегического управления персоналом при различных стратегических целях организации и степенях динамичности среды. Разработаны рекомендации и инструменты внедрения стратегического управления персоналом в практику управленческой деятельности организаций. Материал иллюстрируется результатами мониторинга служб управления персоналом предприятий и организаций Омска, а также результатами углубленного изучения передового опыта по стратегическому управлению персоналом ряда омских предприятий.



Для научных работников, аспирантов, преподавателей, студентов, изучающих экономику и менеджмент, а также руководителей и специалистов служб управления персоналом.



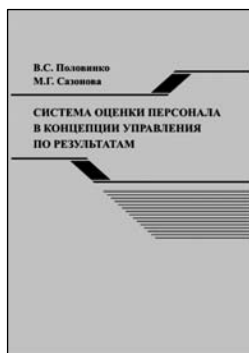
*Елкин С.Е. Отчетность кредитных организаций: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. – 376 с. (переплет)*

Рассматривается отчетность кредитных организаций, описываются основные процедуры по составлению основных отчетных форм. Содержится информация о правилах составления и применения отчетных данных кредитных организаций в процессе перехода на МСФО. В приложении представлены типовые формы отчетности.

Изложение нормативных положений подкреплено типовыми бухгалтерскими проводками и контрольными вопросами, что способствует формированию у студентов комплексного понимания построения системы бухгалтерского учета и отчетности в коммерческом банке и выработке практических навыков по решению основных проблем, связанных с ведением бухгалтерского учета и отчетности в кредитных организациях.

Учебное пособие выполнено при информационной поддержке компании «Консультант Плюс» с учетом требований вступающего в силу с 1 января 2008 г. Положения Банка России от 26 марта 2007 г. № 302-П «О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ».

Предназначено для использования в изучении курсов «Бухгалтерский учет в коммерческом банке», «Отчетность в коммерческом банке», «Анализ деятельности коммерческого банка», «Аудит банков», на практических занятиях и для самостоятельной работы студентов всех форм обучения.



*Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. – 256 с. (переплет)*

Развиваются теоретические аспекты содержания и структуры оценки персонала с позиции реализации концепции управления по результатам. Разработана совокупность методических инструментов по оценке ключевых показателей деятельности (результативности) с использованием методики Центра оценки. Представлен алгоритм выявления ключевых показателей деятельности персонала и полное методическое обеспечение его реализации.

Результаты основываются на обширном эмпирическом материале и обобщении опыта авторов в реализации консалтинговых проектов по рассматриваемой теме.

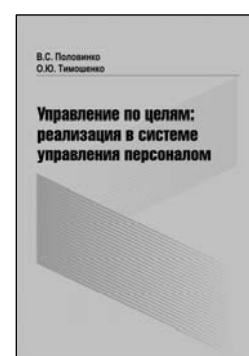
Для студентов экономических специальностей, может быть использована руководителями организаций, менеджерами по персоналу, консалтинговыми организациями, в системе подготовки и повышения квалификации.

*Половинко В.С., Тимошенко О.Ю. Управление по целям: реализация в системе управления персоналом. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. – 208 с. (переплет)*

Обосновывается взаимовлияние концепции управления по результатам и системы управления персоналом. Представлены механизмы реализации управления по целям в управлении персоналом, среди которых наиболее подробно рассмотрены вопросы целеполагания, выделения ключевых показателей деятельности. Предлагается авторский взгляд на проблему измерения производительности управленческого труда, на эффективность службы управления персоналом.

Выводы, рекомендации, методики базируются на обширном эмпирическом материале, опыте консалтинговой работы.

Для руководителей организаций, топ-менеджеров, менеджеров по персоналу. Можно также использовать в системе подготовки и повышения квалификации.



**Направления повышения конкурентоспособности экономических субъектов в условиях интеграции России в систему мирохозяйственных связей: монография / [А.Н. Береговских и др.]; науч. ред. Ю.П. Дусь, Г.Д. Боуш; Мин-во экономики Омской обл., Мин-во образования и науки РФ, Федеральное агентство по образованию, Ом. гос. ун-т. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2008. – 530 с. – (Научные труды кафедры международных экономических отношений Омского государственного университета; вып. 1) (переплет)**

Рассматриваются такие направления повышения конкурентоспособности экономических субъектов, как государственная промышленная политика, региональная инвестиционная политика, кластерные образования в экономике, градостроительное проектирование территорий, контроллинг человеческих ресурсов, миграционная политика, инфраструктура товарного рынка. Излагается зарубежный опыт государственной промышленной политики, организации национальных инновационных систем, кластеризации региональной и национальной экономики, разработки и реализации государственных программ повышения конкурентоспособности регионов.

Содержатся материалы, результирующие исследования преподавателей кафедры международных экономических отношений Омского госуниверситета и их соавторов за последние несколько лет.

Для исследователей, преподавателей, студентов, а также практических работников, интересующихся актуальными проблемами повышения конкурентоспособности экономических субъектов разных уровней: вузов, предприятий, отраслей, регионов, страны.



*Рой О.М., Бреусова А.Г. Стратегическое территориальное управление: бизнес-стратегии территориальных образований:* монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2009. – 244 с.

Рассматриваются вопросы организации стратегического территориального управления в России, выявляется взаимосвязь корпоративного и территориального управления, определяются условия налаживания эффективного планирования развития территориальных образований в стране, а также технологии, используемые в разработке и реализации стратегического планирования.

Для студентов и магистрантов, обучающихся по направлению «Менеджмент», специалистов органов государственного и муниципального управления.

*Исаева Е.В., Ковалёв А.И. Информационное обеспечение управления маркетингом:* монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2009. – 256 с. (переплет)

Данная монография посвящена проблемам информационного обеспечения деятельности руководителей и специалистов в области маркетинга. Рассмотрены теоретические и методические вопросы построения маркетинговой информационной системы (МИС). Детально анализируются показатели оценки внешней и внутренней среды компании посредством маркетингового аудита. Описанные технологии создания МИС сопровождаются изложением методов сбора и анализа информации.

Для специалистов в области маркетинга и управления, аспирантов, студентов и преподавателей вузов.



*Огорелкова Н.В. Инструменты региональной инвестиционно-промышленной политики:* монография. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. – 168 с. (обложка)

Рассмотрены методологические подходы к формированию инвестиционной политики в региональном промышленном комплексе, а также инструменты инвестиционно-промышленной политики на данном уровне. Осуществлен анализ инвестиционных процессов в промышленном комплексе Омской области за период 1991–2005 гг. Выявлены факторы, влияющие на формирование инвестиционных процессов в региональном промышленном комплексе, построены соответствующие инвестиционные модели.

Для научных работников, аспирантов, студентов, представителей государственных и муниципальных органов исполнительной власти.

*Лаврова Л.А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность:* учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2009. – 160 с. (переплет)

Рассмотрены теоретические основы сущности и содержания бухгалтерской (финансовой) отчетности на современном этапе. Представлены основные процедуры ведения и составления бухгалтерской отчетности, а также основы трансформации российской отчетности в отчетность, составляемую в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Включены контрольные вопросы для подготовки к итоговому контролю.

Подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта ВПО по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение» и программной дисциплиной «Бухгалтерская (финансовая) отчетность».

Для студентов очной и заочной форм обучения специальностей «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Налоги и налогообложение», «Экономическая теория».





*Кужева С.Н. Методы исследования систем управления: учебное пособие. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2009. – 251 с. (переплет)*

Логика пособия выдержана в направлении конкретизации методологии научного исследования, специфики методов исследования, особенностей и областей их применения. К каждому разделу приведены вопросы для самоконтроля, а также списки литературы.

Для студентов экономического факультета ОмГУ (специальность 061100 «Менеджмент организации» и др.). Будет полезно магистрантам, аспирантам и специалистам, интересующимся проблемами использования различных подходов и методов исследования систем управления организацией.

*Попова Г.Н. Экономическая история: учебно-методический комплекс: в 3 ч. – Ч. 2: Курс лекций. Раздел 1: Экономическая история зарубежных стран. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2010. – 392 с. (переплет)*

Вторая часть учебно-методического комплекса в первом своем разделе содержит курс лекций по экономической истории зарубежных стран, который по каждой рассматриваемой теме полностью представлен в оригинальной форме структурно-логических схем, позволяющих акцентировать внимание студентов на ключевых положениях изучаемых вопросов и облегчающих усвоение ими основных характеристик объектов экономической истории.

В работе рассматривается экономика различных стран в пределах соответствующих эпох, начиная с древних цивилизаций и до начала XXI в. Подробно исследуются не только социально-экономические, но и геоэкономические, геополитические, технико-технологические и иные аспекты общественного развития.

Разработано в соответствии с Государственным образовательным стандартом для студентов специальностей 060100 «Экономическая теория и предпринимательство», 061000 «Государственное и муниципальное управление», 060200 «Экономика труда».



Получить дополнительную информацию о наших книгах и планах, высказать свои пожелания и задать вопросы можно, посетив сайт издательства в сети Интернет: <http://www.omsu.ru>

Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского приглашает к сотрудничеству авторов образовательной и научной литературы.

По всем вопросам обращаться:

Издательство Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского  
644077, г. Омск-77, пр. Мира, 55а, тел: (3812) 67-32-55, 64-30-61  
факс: (3812) 22-36-41 (с пометкой: для издательства)  
e-mail: [skv@adm.omsu.omskreg.ru](mailto:skv@adm.omsu.omskreg.ru)

## **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

---

**Айтхожина Гульнар Сейтахметовна** – доцент кафедры экономики, налогов и налогообложения Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: ags8@mail.ru

**Багинская Татьяна Анатольевна** – аспирант, ассистент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: tbaginskaya@rambler.ru

**Балакина Роза Талгатовна** – канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и кредита Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: balakinart@mail.ru

**Богославец Татьяна Николаевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры налогов и налогообложения Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; 644077, г. Омск, пл. Лицкевича, 1, каб. 309.

**Боуш Галина Дмитриевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры международных экономических отношений Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: gboush@narod.ru

**Бухбиндер Римма Геннадьевна** – аспирант кафедры управления и планирования социально-экономических процессов в Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов; e-mail: failov@rambler.ru

**Васковская Марина Владимировна** – аспирант Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, пл. Лицкевича, 1, каб. 211.

**Веретено Александра Андреевна** – руководитель отдела маркетинга в АТПП «Группа "Оша"»; e-mail: alex-v@bms.su

**Глушенко Марина Евгеньевна** – ст. преп. кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Омского государственного института сервиса; e-mail: glu\_mar@mail.ru

**Гокова Ольга Владимировна** – ассистент кафедры региональной экономики и управления территориями Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: capri484@yandex.ru

**Горячева Татьяна Владимировна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления в машиностроении факультета управления производственными системами Саратовского государственного технического университета; e-mail: tvsgstu@rambler.ru

**Дремина Галина Анатольевна** – доцент кафедры экономики и организации производства Омского государственного института сервиса; e-mail: dremina-galina@rambler.ru

**Иванов Виталий Николаевич** – д-р техн. наук, профессор Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии; e-mail: ivanov\_vn@sibadi.org

**Исаева Елена Владимировна** – канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы факультета международного бизнеса Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: ev\_isaeva@mail.ru

**Карпов Альберт Леонидович** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и предпринимательства Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: kal@econ.omsu.omskreg.ru

**Карх Дмитрий Андреевич** – канд. экон. наук, доцент Уральского государственного экономического университета, г. Свердловск; e-mail: dkarh@mail.ru

**Катунина Ирина Владимировна** – зав. кафедрой менеджмента и маркетинга Омского государственного университета путей сообщения; e-mail: ikatunina@mail.ru

**Кузнецова Елена Владимировна** – аспирант Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии; e-mail: ailail@mail.ru

**Левкин Григорий Григорьевич** – доцент Омского государственного университета путей сообщения; e-mail: lewkin\_gr@mail.ru

**Люфт Светлана Алексеевна** – ассистент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, пл. Лицкевича, 1, каб. 211.

**Миллер Андрей Александрович** – студент Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: andrewmiller@mail.ru

**Миллер Надежда Викторовна** – канд. истор. наук, доцент кафедры экономики, налогов и налогообложения Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; 644077, г. Омск, пл. Лицкевича, 1, каб. 309.

**Нарежнева Ольга Валерьевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Омского государственного института сервиса; e-mail: narejnev@pochta.ru

**Николаева Александра Евгеньевна** – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: 510645@mail.ru

**Пехов Борис Михайлович** – аспирант Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии; e-mail: bmpulia@yandex.ru

**Попович Алексей Миронович** – д-р экон. наук, профессор Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: popovichirina@yandex.ru

**Родина Лариса Александровна** – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики, налогов и налогообложения Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: Rodina@Eco.Univer.Omsk.su

**Рябова Наталья Юрьевна** – ст. преп. кафедры экономики и организации производства Омского государственного института сервиса; e-mail: ntlrus@gmail.com

**Саяпина Наталья Николаевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и организации производства Омского государственного института сервиса; 644077, ул Певцова, 13, каб. 411.

**Свердлина Евгения Борисовна** – канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: sverd@omsu.ru

**Севостьянова Елена Владимировна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики Омского государственного университета путей сообщения; e-mail: elena\_01012010@mail.ru

**Филиппов Юрий Николаевич** – главный инженер Кировской районной котельной Омского филиала ОАО «Территориальная генерирующая компания №11»; e-mail: filipovun@oegc.tgk11

**Фомин Эдуард Владимирович** – председатель правления потребительского общества «Система электронных сделок»; e-mail: fomina-u-a@ya.ru

**Фомина Юлия Андреевна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики Омского государственного университета путей сообщения; e-mail: fomina-u-a@ya.ru

**Чернышева Анна Сергеевна** – студентка Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: anka@inbox.ru

**Шутина Оксана Владимировна** – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и социологии труда Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского; e-mail: shutinaoksana@mail.ru

**Юсупова Ольга Анатольевна** – канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Омского государственного института сервиса; e-mail: sh\_olga82@mail.ru



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

---

1. Журнал выходит 4 раза в год (ежеквартально). Формат А4. Объем номера – около 200 страниц. Состоит из разделов:
  - Проблемы экономической теории и предпринимательства;
  - Региональная экономика и управление территориями;
  - Социально-трудовые отношения и процессы;
  - Теория и практика управления;
  - Управленческое и маркетинговое консультирование;
  - Современные проблемы финансов и кредита;
  - Налоговая политика на современном этапе;
  - Бухгалтерский учет, анализ и аудит: вопросы теории и практики;
  - Проба пера.
2. Статьи сдаются ответственному редактору в электронном и распечатанном варианте или пересылаются по e-mail: vestnic@omесо.ru.
3. Объем статьи для докторантов, кандидатов и докторов до 1 п. л., для других авторов – до 0,8 п. л. Плата за публикацию рукописей, в том числе аспирантов, не взимается.
4. Статьи рецензируются (рецензия специалиста из сторонней организации). Список рецензентов, опубликован на сайте экономического факультета ОмГУ ([www.omесо.ru](http://www.omесо.ru)).
5. Статьи, получившие отрицательные рецензии возвращаются авторам (вместе с рецензией). Статьи с превышением норм технических погрешностей и ошибок в номер не включаются.
6. Статьи должны содержать название, Ф.И.О. и место работы автора, аннотацию на русском и английском языках (4–5 предложений, 11 кегль), а также 4–5 ключевых слов и УДК.
7. Точки зрения автора(ов) и редколлегии могут не совпадать.
8. Ответственность за достоверность фактов и статистических данных, а также корректность использования материалов из других источников несет автор.
9. Общие требования. Текст набирается через 1,5 интервала, 12 кеглем в MS WORD Times New Roman, поля – 20 мм со всех сторон. В верхнем правом углу листа ставится УДК. Название статьи – прописными буквами (жирным шрифтом по центру). Ф.И.О. автора(ов) (жирным курсивом), место работы автора (курсивом по центру). Ниже через строку – аннотация на русском и английском языках (объемом 2–4 строки, 11 кегль), затем ключевые слова на русском и английском языках. Сноски оформляются цифрами в квадратных скобках (например, [1]) по тексту и приводятся в конце статьи в порядке их упоминания в тексте. В основном тексте допускается не более трех таблиц и рисунков. Буква Ё употребляется согласно действующим правилам орфографии: 1. Когда необходимо предупредить неверное чтение и понимание слова, например: *узнаём* в отличие от *узнаем*; *всё* в отличие от *все*; *совершённый* (причастие) в отличие от *совершенный* (прилагательное); *Фёдоров* в отличие от *Федоров*. 2. Когда надо указать произношение малоизвестного слова, например: река *Олёкма*. 3. В терминах для указания места ударения и правильного произношения. Во всех случаях, которые не оговорены выше, допускается замена Ё на Е. Материалы подписывает автор. Сведения об авторе должны содержать: Ф.И.О. (полностью), место работы, должность, адрес, контактный телефон, эл. адрес.

ЖДЕМ ВАШИХ МАТЕРИАЛОВ!