

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
СИСТЕМАХ**

Сборник статей XI Международной  
научно-практической конференции  
Выпуск 11  
Часть 2

Издательско-полиграфический центр  
Воронежского государственного университета  
2012

УДК 332.1(063)  
ББК 65.050+65.04  
У66

Рецензенты:  
заслуженный экономист РФ, доктор экономических наук,  
профессор *Б. Г. Преображенский*,  
заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор *А. И. Хорев*

**Управление изменениями в социально-экономических**  
У66 **системах** : сборник статей XI Международной научно-практической конференции / [под ред. В. П. Бочарова, И. Е. Рисина, Ю. И. Трещевского] ; Воронежский государственный университет. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2012. – Вып. 11.  
ISBN 978-5-9273-1967-1  
Ч. 2. – 188 с.  
ISBN 978-5-9273-1978-7

В сборнике представлены материалы XI Международной научно-практической конференции, состоявшейся 30 июня 2012 г. в Воронежском государственном университете. Ее организатором выступила кафедра экономики и управления организациями экономического факультета Воронежского государственного университета.

Цель конференции – разработка теоретических подходов к формированию эффективных методов управления изменениями в социально-экономических системах, анализ практического опыта в этой области знания.

Статьи содержат позиции и мнения авторов, не обязательно совпадающие с позицией и мнением редакционной коллегии.

Редакторы постарались в максимальной степени сохранить индивидуальный стиль авторов статей.

УДК 332.1(063)  
ББК 65.050+65.04

ISBN 978-5-9273-1978-7 (ч. 2)  
ISBN 978-5-9273-1967-1

© Воронежский государственный университет, 2012  
© Издательско-полиграфический центр Воронежского государственного университета, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Бортникова Е. Ю., Голикова Н. В.</i> СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ .....	5
<i>Вахтина Н. И., Мустафин С. Р.</i> ЛОГИСТИКА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ.....	9
<i>Вахтина Н. И., Репин О. Н.</i> УПРАВЛЕНИЕ ЗАКАЗАМИ В СИСТЕМЕ ERP SAP R3.....	12
<i>Вахтина Н. И.</i> СИНЕРГИЯ РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ И МАРКЕТИНГА.....	18
<i>Данилкова Е. Б., Пирогова Л. В.</i> ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА .....	26
<i>Исаева Е. М., Никитина Л. М.</i> ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ И БИЗНЕСА.....	33
<i>Литвинчук Е. С.</i> МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К ИННОВАЦИОННОМУ ТИПУ РАЗВИТИЯ СТРАНЫ .....	39
<i>Лихачева Л. Н., Сычева Т. В.</i> АУТСОРСИНГ: ОПЫТ КОМПАНИЙ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В РОССИИ .....	46
<i>Лунгу А. Г.</i> ПРОГНОЗНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	51
<i>Мясникова Т. А.</i> ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ .....	56
<i>Никитина Л. М., Исаева Е. М.</i> ИНТЕГРАЦИЯ БИЗНЕСА И ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ: РЕГИОНАЛЬНЫЕ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ .....	73
<i>Никитина Л. М., Комарова Д. В.</i> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	85

<i>Петрыкина И. Н.</i> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ .....	96
<i>Пидоймо Л. П.</i> ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ К ИСТОЧНИКУ ЦЕННОСТИ .....	101
<i>Пидоймо Л. П., Буравлев Д. А.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	109
<i>Полякова О. Н., Чиркова К. А.</i> СУЩНОСТЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	115
<i>Свиридов А. С.</i> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК КАТЕГОРИЯ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....	118
<i>Свиридова Е. В., Голикова Г. В., Голикова Н. В.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ХОЛИСТИЧЕСКОГО И ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ДЕЛОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	124
<i>Седыкин С. В.</i> ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ .....	130
<i>Табачникова М. Б., Талдыкина И. И.</i> ОЦЕНКА РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ИЗОБРЕТЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА «АНТИ-КЛЕЩ» .....	145
<i>Табачникова М. Б., Худоконенко А. Н.</i> РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА В РОССИИ .....	153
<i>Трещевский Ю. И., Седыкин С. В.</i> МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ .....	158
<i>Чернов К. А.</i> ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ .....	175
Сведения об авторах .....	185

# СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Бортникова Е. Ю., Голикова Н. В. (Россия)

## STRATEGY OF MANAGEMENT BY MOTIVATION OF THE PERSONNEL AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Bortnikova E. J., Golikova N. V. (Russia)

*Аннотация.* В статье предлагается модель изменения мотивации работников коммерческой организации, предлагаемая авторами, строится на зависимости развития персонала от трех основных факторов: сфера деятельности, жизненный цикл организации, карьерная лестница. Их совокупность в каждой конкретной точке представляет теоретический мотивационный профиль конкретного работника и используется для обоснования стратегии управления мотивацией персонала в коммерческой организации.

*Summary.* In article the model of change of motivation of workers of the commercial organisation, offered by authors is offered, is under construction on dependence of development of the personnel on three major factors: a field of activity, organisation life cycle, a career ladder. Their set in each concrete point represents a theoretical motivational profile of the concrete worker and is used for a substantiation of strategy of management by motivation of the personnel in the commercial organisation.

Мотивация понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих индивида к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации включает выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения индивидов, необходимого для реализации целей, корректировку мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Практический смысл изучения личности заключается в прогнозировании наиболее вероятного поведения конкретного человека в определенной ситуации, определяющими факторами которого являются качества социально значимые, в том числе направленность, потребности и интересы. Для его оценки необходима комплексная классификация факторов. Здесь авторы выделяют:

- факторы внешней среды – то, что оказывает влияние на развитие персонала вне предприятия;

- факторы внутренней среды, которые напрямую зависят от работодателя, от организации в целом;

- личностные факторы, характеризующие непосредственно персонал, который является носителем компетенций. Среди факторов, характеризующих индивидов, можно выделить половозрастную структуру, уровень образования, стаж работы и др. Однако все они в первую очередь связаны с природными данными человека, поэтому для анализа эффективности необходимо понимание закономерностей развития индивида, которое ведет к созданию в организации условий, способствующих этому развитию. Уровень развития отдельных работников (коллектива, группы) складывается из уровней их компетенции и вовлеченности в дела компании.

Теоретические основы мотивации заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Макклелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера – Лоуера. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей в условиях глобализации и информатизации экономики.

Формирование стратегии мотивации персонала может быть основано на применении различных методов, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования в коммерческой организации, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие и на те или иные потребности дифференцируется на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Методы стимулирования делятся на следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия. Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются ориентация на реализацию стратегических подходов, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми также являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации следующие: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора работников, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой. В условиях быстроменяющейся внешней среды привлечение, а главное, удержание в организации работников с высокими профессиональными и квалификационными характеристиками – важная задача, решить которую возможно лишь при достижении высокого уровня мотивирования персонала.

Уровень удовлетворения потребностей индивидов постоянно меняется, следовательно, и мотивация должна отражать эти измене-

ния, т. е. менеджеры должны постоянно отслеживать действенность системы мотивации и модернизировать ее. Зная механизм формирования мотивационной системы сотрудника, руководители могут эффективно управлять развитием персонала. Модель изменения мотивации работников коммерческой организации, предлагаемая авторами, строится на зависимости развития персонала от трех основных факторов: сфера деятельности, жизненный цикл организации, карьерная лестница. Их совокупность в каждой конкретной точке представляет теоретический мотивационный профиль конкретного работника. Практическая значимость представленной модели заключается в возможности учета потенциальных потребностей сотрудников разного уровня и этапов развития организации, а также в формировании на их основе наиболее адекватной системы мотивации.

Модель апробирована на примере ОАО ХК «Мебель Черноземья». Дальнейшая разработка модели позволит выявить и усилить ключевые факторы успеха всей организации и системы управления персоналом, в частности, задействовать резервы и неиспользованные ранее возможности.



# ЛОГИСТИКА В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Вахтина Н. И., Мустафин С. Р. (Россия)

## LOGISTICS IN THE BANKING SECTOR

Vakhtina N. I., Mustafin S. V. (Russia)

*Аннотация.* В статье предпринята попытка рассмотреть особенности логистизации банковского денежного оборота, изложены логистические процессы банковского предпринимательства.

*Summary.* This paper attempts to examine the features of the banking logistizatsii cash flow, set out the logistics processes of the banking business.

В современной рыночной экономике России сектор банковского предпринимательства является одним из важнейших элементов рыночной структуры. Так, в условиях нестабильной экономики проблемы рынка в банковской сфере обостряются следующими факторами: усиление конкуренции кредитных институтов, недоверие к кредитной системе в целом со стороны населения, банкротство и ликвидация банковских структур. В связи с этим становится актуальным и необходимым интенсивное использование методов и приемов логистической поддержки в банковском секторе, которые должны обеспечить наибольшую эффективность управления функциями банка: регулирование финансовых, информационных, товарных (драгоценные металлы) и фондовых потоков.

Логистизация банковского сектора представляет собой процесс планомерного и последовательного внедрения методов, приемов и методик, относящихся к логистической науке, в целях создания и обеспечения рационального функционирования системы регулирования потоковых процессов. Особенности логистизации банковского предпринимательства могут быть определены только в процессе разработки и внедрения практических мероприятий по регулированию финансовых, товарных, информационных потоков, т. е. непосредственно в банковской логистической системе.

Банковская логистическая система представляет собой систему планирования, анализа, учета и контроля потоковых процессов бан-

ковской деятельности для оптимизации денежного оборота и обеспечения наибольшего экономического эффекта (рационализация всех видов затрат).

Учитывая различные направления деятельности банка, логистические процессы можно подразделить на две группы:

1) основные логистические процессы банка: коммерческая и инвестиционная деятельность банка;

2) обеспечивающие логистические процессы: финансовые, кадровые, материальные и информационные ресурсы.

Основные логистические процессы касаются исполнения текущей деятельности банка (депозитные, вкладные, кредитные операции, управление счетами и т. д.), обеспечивающие – процессы обеспечения банка ресурсами, т. е. распределение финансовых, материальных, кадровых и информационных ресурсов, необходимых для оказания банковских услуг.

Ключевым элементом логистической системы банка является финансовый поток. В целом финансовый поток банка составляет совокупность денежных потоков по инвестиционной, операционной и финансовой деятельности.

Логистический процесс денежного потока, проходящего через банк можно разделить на четыре этапа:

1) планирование денежных потоков в разрезе различных видов деятельности банка;

2) анализ денежных потоков банка;

3) учет денежных потоков банка;

4) обеспечение эффективного продвижения денежных потоков банка.

Планирование денежного потока подразумевает формирование сбалансированного бюджета, основанного на плановых расчетах. Выполнение данного этапа позволяет решить следующие задачи: текущее планирование, обоснование затрат банка, координация деятельности подразделений, создание базы для оценки и контроля планов банковской деятельности.

Анализ денежного потока является одним из главных в логистических процессах денежного потока банка, с помощью которого решается ряд значимых задач, определяющих основные направления и

методы обеспечения равновесия денежного потока банка, выявляющих резервы повышения эффективности управления.

Учет денежных потоков обеспечивает координацию функций и задач служб бухгалтерского учета, финансового и операционного менеджмента банка. Это осуществляется через организацию учета и формирование соответствующей отчетности, предоставляющей менеджерам банка владеть всей необходимой информацией для дальнейшего анализа, планирования и контроля.

Обеспечение эффективного продвижения денежных потоков банка предполагает выявление равномерности формирования денежных потоков и ликвидности. При несоответствии плановым показателям, выявляются причины и проводится их объективная оценка, которая учитывается при формировании плана на следующий год.

Логистические процессы банка осуществляются на основе экономических методов банковской логистики, классификацию которых можно представить по следующим направлениям деятельности:

1) планирование: бюджетирование, сбалансированная система показателей, финансовое планирование, планирование результата деятельности банка, показателей эффективности по подразделениям банка;

2) анализ: методы экспертных оценок, методы статистического анализа;

3) учет: отчеты о хозяйственной деятельности банка, система управленческой отчетности, методы анализа отчетности;

4) контроль: контроль соответствия фактических показателей плановым (анализ отклонений), анализ «узких» мест.

Так, на практике применение указанных методов позволяет получить соответствующую достоверную информацию, на основе которой принимаются управленческие решения по развитию банка в будущем.

# УПРАВЛЕНИЕ ЗАКАЗАМИ В СИСТЕМЕ ERP SAP R3

Вахтина Н. И., Репин О. Н. (Россия)

## MANAGEMENT OF ORDERS IN SYSTEM ERP SAP R3

Vakhtina N. I., Repin O. N. (Russia)

*Аннотация.* настоящая статья содержит результаты исследования механизмов управления заказами в системе ERP SAP R3, описывает логистический цикл заказа.

*Summary.* The present paper contains results of the study of mechanisms in the order management system, ERP SAP R3, describes the logistics loop order.

Изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, вызывают необходимость поиска новых принципов организационного управления производством, обеспечивающих устойчивое развитие предприятия. Чем интенсивнее проявляется воздействие внешней среды, тем большую актуальность приобретает изучение процессов, происходящих в экономике предприятия, и разработка адекватных инструментов и методов организации управления производством. Одна из целей компании – удовлетворение ожиданий потребителей. Та компания, которая наиболее качественно, быстро и дешево выполнит заказ покупателя, получит существенное конкурентное преимущество на рынке. С другой стороны – ускорение выполнения заказа и снижение общих издержек внутри компании. Правильное управление заказами выходит на первый план в тактическом управлении компании.

Логистика провозглашает приоритет потребителя перед всеми остальными субъектами логистической системы. Заказ потребителя – это своего рода сигнал, запускающий в действие различные логистические функции. Поэтому скорость и качество информации, предоставляемые системой управления заказами, оказывают влияние на общие издержки и уровень эффективности всего логистического процесса. Так, медленные и с ошибками коммуникации могут привести к потере части потребителей или к завышенным затратам на транспортировку, запасы и складирование. Поэтому выполнение

заказа потребителей должно осуществляться в режиме ASAP («как можно скорее»).

В дополнение к ускорению процесса реализации заказа и повышению уровня обслуживания клиентов существует возможность увеличения дохода и чистой прибыли, снижения операционных затрат по обороту, повышения производительности, а также снижения совокупной стоимости владения системой. Главной задачей управления заказами на предприятии является сокращение времени логистического цикла заказов с целью повышения качества обслуживания потребителей, снижения уровня товарных запасов и общих логистических издержек. Логистический цикл заказа в общем виде включает в себя следующее:

- 1) время на формулировку заказа и его оформление в установленном порядке;
- 2) время на доставку или передачу заказа поставщику;
- 3) время выполнения заказа (время ожидания постановки заказа на выполнение, время выполнения заказа, время простоев, комплекса услуг);
- 4) время доставки изготовленной продукции заказчику;
- 5) время на подготовку продукции к потреблению.

Максимальная продолжительность цикла исполнения заказов определяется временем, которое потребитель готов ждать с момента размещения заказа до получения товара (часы, дни). Фактическое время исполнения заказа может превышать это время. В таком случае возникает «разрыв времени исполнения заказа». Цель логистической службы – сократить этот разрыв. Для этого следует или снизить время исполнения заказа у поставщика, или увеличить цикл заказа потребителя посредством получения более ранней его заявки. Следует заметить, что этап оптимизации логистического цикла заказов является крайне важным для деятельности организации, поскольку полученные результаты гарантируют ей получение конкурентных преимуществ. Для снижения длительности цикла заказа необходимо совершенствование планирования работы ЛС или цепи поставок с помощью электронной обработки данных EDI и использования логистических информационных систем типа ERP.

Предприятие может управлять полным циклом размещения заказов на продажу и процессом продаж, а также оказывать послепродажные услуги, используя функциональность управления продажами и обслуживанием решения SAP. Решение SAP ERP ориентировано на целый ряд процессов, направленных на обслуживание клиентов от продажи товаров и профессиональных услуг до предоставления послепродажного гарантийного обслуживания, технического обслуживания и организации процесса возврата товара.

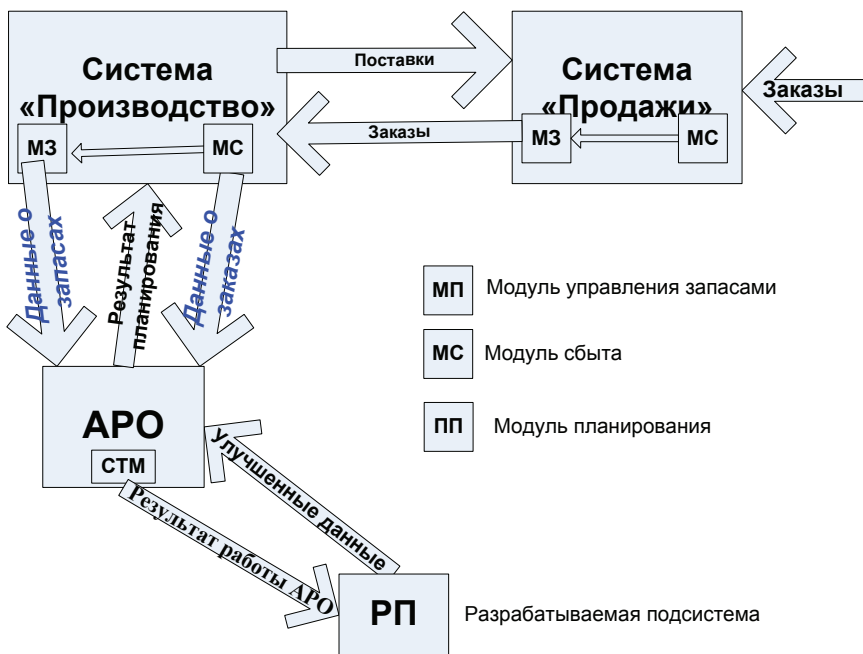
Решение SAP ERP обеспечивает наибольшую полноту и гибкость процессов управления заказами на продажу, тем самым удовлетворяя запросы клиентов. Существует возможность управления всем процессом реализации, включая обработку заказов, выставление предложения, оформление заказа, контроль за исполнением контракта, расчет стоимости, выставление счета. Для обеспечения высочайшего уровня и целостности оказываемых клиентам услуг возможно осуществление эффективного управления как крупными, так и небольшими заказами проверкой кредитного управления, проверкой наличия товара, а также контролем за исполнением заказов.

На рассматриваемом нами промышленном предприятии массового производства список поставщиков и покупателей очень велик, соответственно велик и объем обрабатываемых данных. На предприятии функционируют 3 автоматизированные системы, связанные между собой (рис. 1).

Система «Продажи» – внешняя система. Именно в ней регистрируются все заказы на производимую продукцию. Заказы фиксируются в модуле «Сбыт» (на рис. 1 обозначен МС), вся произведенная продукция хранится в модуле «Управление запасами» (на рис. 1 обозначен МЗ).

Система «Производство» – система, управляющая производством. Все, что в ней произведено, будет продано через систему «Продажи». В этой системе есть свой модуль сбыта, который осуществляет закупку необходимых для производства ресурсов.

В этот же модуль приходит информация о потребностях, которые возникли в системе «Продажи». Модуль «Управление запасами» этой системы осуществляет контроль за имеющимися ресурсами и



*Рис. 1. Место разрабатываемой подсистемы в существующей информационной структуре предприятия*

произведенной продукцией. Именно информация о последней хранится также в модуле МС системы «Продажи». Из системы «Продажи» в систему «Производство» передается, таким образом, информация о заказах, в обратном направлении – информация о произведенной продукции.

Третья система – система SAP APO, которая на основании информации из системы «Производство», а именно – информации о потребностях и имеющихся запасах как готовой продукции, так и полуфабрикатах осуществляет планирование производства. В частности, в этой системе нужно выделить инструмент СТМ (Capable-To-Match), планирующий на основе приоритетов.

Механизм планирования основан на поиске соответствия между позициями спроса клиентов (прогнозы и заказы), для которых опре-

делены приоритеты, и возможностями поставок с учетом текущих возможностей производства и транспортировки в сложной логистической сети. Результаты планирования, полученные в ходе работы, будут оптимизированы РП – разрабатываемой подсистемой и затем возвращены назад в систему «АРО».

Изначально на предприятии ставится задача планирования запасов готовой продукции ко всем заказам. И здесь возникает 2 аспекта:

- 1) запасы должны быть предоставлены вовремя;
- 2) запасы должны быть произведены не раньше необходимого времени.

В первом аспекте проявляется стремление удовлетворить все запросы всех клиентов, во втором – стремление избежать излишних затрат на хранение продукции на складе.

Система АРО функционирует следующим образом:

- 1) считывание всех необходимых данных из системы «Производство»;
- 2) связывание заказов и запасов таким образом, чтобы заказ был выполнен максимально вовремя;
- 3) оптимизированные данные возвращаются в систему «Производство».

СТМ (Capable-To-Match) – инструмент АРО, который осуществляет планирование продукции и поставок. Для этого строит СТМ связи между потребностями (реальные заказы клиентов и запланированные клиентские заказы, так называемые Forecasts) и запасами (готовая продукция со складов и запланированные поставки). Все заказы, как уже было сказано выше, приходят в АРО из системы «Производство». Они все фиксированные, т. е. не могут быть изменены, в связи с тем, что они реально существуют в системе «Производство», а точнее – в системе «Продажи». Поэтому свойства этих заказов, особенно такие, как время и количество, не могут быть исправлены.

Из системы «Продажи» приходят следующие виды заказов:

- 1) клиентские (КА);
- 2) плановые, или их еще можно назвать прогнозируемые (FC).

Из системы «Производство» приходят следующие виды запасов:

- 1) готовые запасы на складе (Stock);



2) планируемые для поставки запасы, то есть запасы, которые точно будут получены к определенному сроку, в связи с имеющимся подтверждением от поставщика (Purchase);

3) планируемые для производства запасы (Purchase – дата производства известна, она устанавливается системой);

4) заказы, производимые на стороне (это тоже Purchase – поставщик осуществляет производство с нашими материалами);

5) зарезервированные запасы для производства.

Предлагаемый программный продукт позволяет реализовать следующие задачи.

1. Задание различных параметров цепочек поставок.

2. Улучшение «поздних» заказов, т. е. заказов, дата которых раньше даты найденных к нему запасов.

3. Улучшение «ранних» заказов, т. е. заказов, для которых разница между датой самого заказа и датой найденного запаса больше нуля.

4. Распределение запасов по плановым запасам.

5. Запись улучшенных цепочек в таблицу базы данных.

6. Протоколирование всех этапов работы программы.

7. Просмотр, в случае необходимости, процесса поиска запаса к отдельным заказам.

# СИНЕРГИЯ РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ЛОГИСТИКИ И МАРКЕТИНГА

Вахтина Н. И. ((Россия)

## SYNERGY MARKET MECHANISMS DISTRIBUTION AND LOGISTICS AND MARKETING

Vakhtina N. I. (Russia)

*Аннотация.* Раскрыты суть и содержание взаимосвязи логистики и маркетинга, показана возможность рождения новой науки – маркетологистики.

*Summary.* The essence and the content of the relationship of logistics and marketing, the possibility of birth of a new science – marketologistiki.

Дискуссия о взаимодействии логистики и маркетинга часто перетекает в выяснение вопроса, кто важнее в компании, и неминуемо заходит в тупик.

Говоря о логистике в современной фирме, необходимо подчеркнуть ее интегральный и оптимизационный характер. Касаясь непосредственного применения принципов логистики в отечественном бизнесе, можно выделить два концептуальных момента, позиционирующих ее в качестве инструмента повышения организационно-экономической устойчивости фирмы на рынке и минимизации полных логистических издержек.

Повышение организационно-экономической устойчивости фирмы связано с интегральным эффектом логистического менеджмента, позволяющим объединить усилия управляющего персонала фирмы, ее структурных подразделений и логистических партнеров в сквозном управлении материальными и сопутствующими (информационными, сервисными, финансовыми) потоками в логистической цепи «закупки – производство – дистрибуция – продажи». Это реализуется межфункциональным и межорганизационным логистическим менеджментом, позволяющим устранить конфликты между функциональными подразделениями фирмы и обеспечить интегрированное взаимодействие с логистическими партнерами по бизнесу.

Принципы и методы логистики направлены на получение оптимальных решений, в частности, минимизацию полных логистических издержек. В настоящее время логистический менеджмент в фирмах рассматривается обычно как инструмент, позволяющий уменьшить общие затраты фирмы на традиционные функции закупок материальных ресурсов, управления запасами, транспортировки и грузопереработки продукции. Однако нередки случаи, когда сокращение общих затрат фирмы достигается за счет уменьшения конфликтов между персоналом логистики и других функциональных сфер бизнеса. Традиционное разделение функциональных обязанностей и обособление уровней управления и контроля в определенных организационных структурах фирмы неизбежно приводит к возникновению конфликтных ситуаций, сглаживание которых является одной из задач персонала интегрированной логистики.

Маркетинг представляет собой концепцию управления производством, ориентированную на спрос. Современная концепция маркетинга выделяет четыре основные комплексные функции:

- 1) исследование рынка и сбор информации;
- 2) разработка и планирование ассортимента продукции;
- 3) организация продаж; 4-реклама и стимулирование сбыта.

Первая функция основана на маркетинговой стратегии и задает параметры логистической системе. Маркетинг отслеживает и определяет возникший спрос, т. е. отвечает на вопросы: «какой товар нужен?», «где, когда, в каком количестве и какого качества?». Логистика обеспечивает физическое продвижение востребованной товарной массы к потребителю. Кроме того, логистическая интеграция позволяет обеспечить поставку требуемого товара с минимальными затратами в так называемых конкурентоспособных «ценностных цепочках поставок».

Довольно тесно осуществляется взаимосвязь маркетинга и логистики в рамках второй функции. Маркетинг предопределяет предметную специализацию и ассортиментную структуру производства, что влияет на формирование и дальнейшее развитие логистической системы. В дальнейшем логистика оказывает обратное воздействие на маркетинг. Дело в том, что чем шире и динамичнее номенклатура выпускаемой продукции, тем сложнее проблемы управления пото-

ковыми процессами во всех фазах их движения (в закупках, производстве, распределении готовой продукции). Если данные проблемы, имеющие логистический характер, трудноразрешимы, то приходится вносить коррективы в производственную программу (ассортиментную структуру), бюджет предприятия, маркетинговую стратегию.

Третья маркетинговая функция – организация товародвижения и продаж – связана с логистикой наиболее тесно. Процессы физического перемещения и в целом управление материальными и информационными потоками в логистических цепях, идентифицирующих маркетинговые каналы распределения, позволяют предприятию реализовать себя как субъекта рыночных отношений. Если не сформирована оптимальная логистическая система распределения готовой продукции, то все маркетинговые исследования и работа маркетологов по продвижению на рынок продукции могут оказаться напрасными. Более того, некачественное выполнение договорных обязательств по поставкам может повлечь за собой разнообразные штрафные санкции, которые ухудшат не только финансовое положение предприятия.

Выполнение четвертой маркетинговой функции также характеризуется интеграцией с логистикой. Здесь проявляется стимулирующая роль логистики в маркетинге путем расширения комплекса логистических услуг.

По поводу взаимодействия маркетинга и логистики в рамках конкретных организаций, большинство авторов отмечают сложившееся восприятие логистики как второй половины маркетинга. Действительно, связи между ними настолько переплетены и сильны, что иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих двух ключевых функций любого бизнеса.

В зарубежной и отечественной литературе, посвященной данной проблеме, наметились следующие подходы к решению вопроса взаимосвязи и разграничения компетенций распределительной логистики и маркетинга:

- интеграция функций логистики и маркетинга на основе отрицания различия в уровне их компетенции;
- наличие принципиальных разграничений маркетинговой и логистической деятельности и обособление их функций;

– взаимопроникновение функций и компетенций, приоритет маркетинговой деятельности;

– приоритет логистики: маркетинг является частью распределительной логистики.

Первое направление, несмотря на излишнюю категоричность, имеет много сторонников. Многие авторы не видят четкого разграничения целей и функций логистики и маркетинга и тем самым отождествляют функции распределения (сбыта) с маркетинговыми и логистическими.

На Седьмом Московском международном логистическом форуме «Через интеграцию к развитию бизнеса» было отмечено, что две науки сейчас развиваются на собственных платформах знаний: логистическая платформа – склады, транспорт, экспедирование, управление запасами; маркетинговая платформа – анализ рынка продукции и услуг, цен, тарифов, определение спроса и его удовлетворение. Эти платформы тесно связаны между собой, т. е. вполне реально их объединение в единую маркетингологистическую структуру, функции которой были бы нацелены на максимальное удовлетворение рынка необходимыми ресурсами с оптимальными производственными и логистическими издержками. Вполне возможно рождение новой науки – маркетингологистики.

В противовес данному подходу ряд авторов, выдвигая в качестве аргументов слабую изученность и недостаточную систематизацию распределительной логистики в отечественной теории и практике, фиксируют наличие принципиальных разграничений маркетинговой, сбытовой и логистической деятельности. Так, считается, что основным отличием логистико-сбытовой деятельности от маркетинговой является наличие для сбыта оптимальной товаропроводящей сети и хозяйственных связей по поставкам (продаже) готовой продукции потребителям. Для маркетинга же характерно увеличение объема продаж путем освоения новых сегментов рынка или расширения имеющихся за счет изменения ассортимента готовой продукции, улучшения политики продвижения товаров и т. п.

Логистика обеспечивает заданный маркетингом уровень обслуживания потребителей товаров и сервисных услуг.

Большинство специалистов все же придерживаются мнения, что сбытовые функции являются составной частью маркетинга фирмы. Данное положение оспаривается крайне редко. На этом же основании включают в маркетинг и логистику.

Однако в настоящее время сложилось и достаточно распространено мнение, что маркетинг (соответственно и сбыт) входит в распределительную логистику в качестве ее органической составной части. Объясняется это, прежде всего, интенсивным развитием парадигмы интегрированной логистики, характерной для настоящего этапа стабилизирующейся отечественной экономики. Сторонники данной концепции считают, что такой подход является в настоящее время одним из наиболее эффективных путей совершенствования сбытовой деятельности<sup>1</sup>. В этом случае становится ясно, что в отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика направлена на удовлетворение сформированного маркетингом спроса с минимальными затратами и достаточным уровнем сервиса.

Анализируя содержание функций маркетинга и логистики, необходимо четко выделить их разделение. С методологической точки зрения соответствующие компетенции на уровне конкретной организации важны для закрепления их за различными подразделениями организации.

Маркетинг направлен на потенциальное, желаемое распределение продукции, а распределительная логистика – на реальное, материальное (физическое) и экономическое распределение готовой продукции в соответствии с заданными показателями обслуживания потребителей и коммерческими целями фирмы на разных сегментах рынка.

С этой точки зрения основу исследования данного взаимодействия составляет элементный подход, позволяющий простейшим, но вполне доступным способом оценить, что представляют собой интегрированные маркетинг и логистика, путем рассмотрения основных аспектов их деятельности.

Основные элементы интегрированной маркетинговой деятельности определяет формула с условным названием «4Р»: товар, цена,

---

<sup>1</sup> Логистика: учеб. пособие / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. М.: ТК Велби ; Проспект, 2008. С. 141.

место и продвижение. Эффективная маркетинговая стратегия сводится к тому, чтобы объединить ресурсы, «прикрепленные» к каждому из этих элементов, в единую силу воздействия на потребителя. В противовес этому логистика – это процесс удовлетворения потребности в нужное время и в нужном месте с приемлемым уровнем сервиса с минимальными затратами на товародвижение.

Используя основополагающие позиции системного подхода и резюмируя исследование взаимодействия и разграничения компетенций маркетинговой и логистической деятельности, следует акцентировать внимание на следующем:

- наибольшее значение имеет синергия компетенций маркетинговой и логистической деятельности на микроуровне;

- разграничение компетенций базируется на взаимозависимости и разделении оперативных и стратегических решений на разных стадиях поддержки жизненного цикла изделия;

- распределительная логистика – это процесс управления экономическим и физическим распределением товаров с целью доведения их до покупателей на основе координации и интеграции действий участников этого процесса;

- распределительная логистика базируется на исследованиях стратегического маркетинга и использует показатели оперативного маркетинга.

В настоящее время для развитых рыночных отношений становятся актуальными процессы интеграции маркетинга и логистики, которые образуют взаимодействие двух концепций управления предприятием.

По мнению проф. О. М. Гаджинского, в настоящих условиях «уйти вперед» только на базе применения маркетинга уже нельзя. Выявленный маркетингом спрос должен своевременно удовлетворяться посредством быстрой и точной поставки. Быстрое реагирование на сегодняшний спрос возможно лишь при налаженной системе логистики, в том числе и той ее функциональной области, которая касается реализации продукции, т. е. распределительной логистики<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Гаджинский А. М. Логистика. М.: ИТК «Дашков» и К, 2011. С. 46.

Резюмируя, можно сказать, что логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и улучшить взаимодействие между такими базовыми фирменными функциональными сферами, как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж. Например, преобразуя маркетинговую информацию, логистический менеджмент воздействует на производство, оптимизируя производственно-технологический цикл и продуктовые характеристики. Рационально управляя запасами в снабжении, производстве и сбыте, логистика способствует уменьшению общих затрат, снижению цены товара и в результате улучшению стратегических позиций фирмы на рынке. Логистический менеджмент может обеспечивать эффективную координацию объемов закупок материальных ресурсов и производства готовой продукции с прогнозируемым маркетингом объемом продаж.

Необходимо отметить, что мнения ученых разделились по поводу того, какую из двух наук, маркетинг или логистику, считать наиболее важной на этапе распределения готовой продукции. Характеристики составляющих (факторов), полученные в результате анализа литературы по данному вопросу, сведены в табл. 1.

Таблица 1

*Факторные взаимосвязи маркетинга и логистики*

Фактор	Функции маркетинга	Функции логистики
Продукт	Определение стратегии ассортимента	Изменение структуры логистических цепей и каналов в системе дистрибуции, уровней запасов, видов транспортных средств и способов транспортировки в результате появления новых ассортиментных позиций
Цена	Определение стратегических целей в области ценовых политики	Рациональный выбор вида транспорта, перевозчика, оптимальной маршрутизации расширяют возможности маркетинговой ценовой политики
Место	Принятие решения о продаже продукции оптовикам или розничным торговцам	Выбор структуры каналов сбыта



Содержание комплекса логистики с точки зрения указанных факторов основывается на эволюции концепций управления организациями: менеджмент (микроэкономическая концентрационно-распределительная система); маркетинг (макроэкономическая концентрационно-распределительная система); логистика (макроэкономическая концентрационно-распределительная система).

Преимущество товаров или услуг на рынках их сбыта нельзя рассматривать лишь в рамках деятельности производившего или предлагающего их предприятия. Оно создается в так называемой «ценностной цепи», звенья которой отражают собой проектирование (планирование), маркетинг, производство, распределение, продажу товаров или услуг. Каждый из этих видов деятельности вносит свой вклад в синергетический результат – конкурентное преимущество товара или услуги на рынке.

# ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Данилкова Е. Б., Пирогова Л. В. (Россия)

## EVALUATION OF INVESTMENT ATTRACTION OF INNOVATION PROJECT

Danilkova E. B., Pirogova L. V. (Russia)

*Аннотация.* В современных условиях развития экономики инновационные проекты являются наиболее привлекательными с точки зрения окупаемости проектов в долгосрочном периоде. Поэтому управление инвестиционной привлекательностью инновационных проектов является неотъемлемой частью современного механизма развития экономической системы. Для привлечения дополнительных финансовых ресурсов инновационный проект должен обладать высоким уровнем инвестиционной привлекательности, достаточным для того, чтобы убедить инвесторов вложить в нее свои деньги.

*Summary.* In the present conditions of economic development innovation projects are most attractive from the standpoint of return on projects in the long run. Therefore, management of investment attractiveness of innovative projects is an integral part of the modern machinery of the economic system. In order to attract additional financial resources to an innovative project must have a high level of investment attractiveness, enough to convince investors to invest their money in it.

Устойчивое конкурентоспособное функционирование хозяйствующего субъекта возможно при масштабной инновационной деятельности, осуществление которой требует своевременного изыскания источников, получения и эффективного использования инвестиций. Научное обоснование фундаментальной категории «инвестиции» – основа понимания экономических явлений: инвестиционной деятельности, инвестиционной стратегии и тактики, субъектов и объектов инвестиций, принципов, приоритетов и критериев инвестирования, источников, форм и методов инвестирования, проблем правового регулирования и др.

Термин «инвестиции» происходит от латинского слова «invest» – вкладывать. В более широком смысле инвестиции – это вложение

капитала с целью последующего его увеличения. Прирост капитала при этом должен быть достаточным, чтобы компенсировать инвестору отказ от использования собственных средств на потребление в текущем периоде, вознаградить его за риск и возместить потери от инфляции в будущем периоде. Таким образом, важным признаком инвестиционной привлекательности инновационного проекта является наличие перспективы осуществления инновационной деятельности на международных рынках.

Инвестиционная привлекательность представляет собой комплексную экономическую характеристику инновационного проекта, осуществляющего привлечение средств из различных источников на финансирование инвестиционной деятельности в условиях определенного уровня использования имущества организации, платежеспособности, финансовой устойчивости. Инвестиционно привлекательная компания должна обладать способностью к саморазвитию, стабильностью генерирования денежных потоков, конкурентоспособностью выпускаемой продукции, осуществлять деятельность в перспективных отраслях экономики и применять инновационные технологии в производстве и сбыте продукции.

Таким образом, инвестиционная привлекательность может рассматриваться на уровне страны, региона, предприятия. Предприятие в этой системе является конечной точкой приложения средств, где реализуются конкретные проекты. А привлекательность каждого проекта будет определяться привлекательностью всех названных составляющих. Под инвестиционной привлекательностью на макроуровне мы понимаем условия (экономические, правовые, политические, социальные и др.), созданные государством всем субъектам хозяйствования, а также иностранным инвесторам для выгодного вложения инвестиций с целью инновационного развития экономики.

Рассматривая механизм инвестирования на микроуровне, отметим, что проблема принятия решения об инвестировании состоит в анализе инновационного проекта. Анализ инновационного проекта может быть представлен в виде плана или программы вложения капитала.

Инвестиционная привлекательность инновационных проектов зависит от трех условий:

- 1) благоприятной инвестиционной ситуации;

2) инвестиционного климата, на который в свою очередь влияют законодательная база, инвестиционная политика государства, политическая ситуация, инвестиционный потенциал, экономический потенциал, состояние оборудования, инновационная среда);

3) наличия определенных программ, которые могли бы принести инвесторам дополнительную выгоду.

Исходя из особенности инновации, выделяют несколько видов эффективности инновационного проекта: техническая, технологическая, экологическая, социальная, организационная эффективность.

Наряду с техническими критериями выбора инновации инвесторы предъявляют экономические ограничения на инновационные процессы, стремясь обеспечить себе гарантию не только возврата вложенных средств, но и получения дохода. Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании инновации, является также период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период, необходимый для получения расчетной прибыли.

Заметим, что в зарубежной и отечественной литературе возникает достаточно много дискуссий о взаимоотношении категорий «инвестиционная привлекательность» и «инвестиционный климат», так же как и зачастую встречается подмена понятий «инновационный климат», «инновационная активность» и «инновационный потенциал».

На наш взгляд, инвестиционная привлекательность является составляющей инновационного и инвестиционного климата, а инновационная и инвестиционная активности в свою очередь выступают результатом, но никак не составной частью инновационно-инвестиционного климата (рис. 1).

Оценка инвестиционного климата отличается сложностью и в большей степени влияет на предпочтения инвесторов в выборе того или иного объекта инвестирования, создает устойчивую инвестиционную мотивацию.

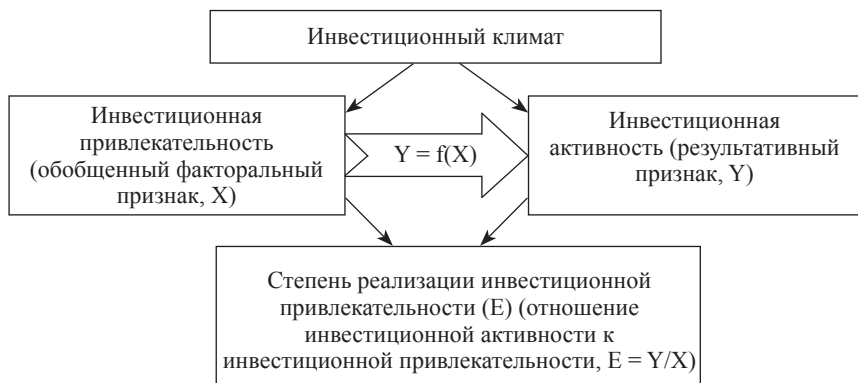
Следовательно, при взаимосвязи этих понятий должно сохраняться следующее соотношение:

$$ПИ < ИЕ < ИП$$

где ПИ – потребность в инвестициях;

ИЕ – инвестиционная емкость;

ИП – инвестиционная привлекательность.



*Рис. 1. Соотношение понятий «инвестиционный климат», «инвестиционная привлекательность» и «инвестиционная активность региона»*

Инвестиционная привлекательность экономических систем чаще всего оценивается в виде определенного количественного показателя, отражающего место данной системы (государства, региона, организации) в общем ряду. При этом инвестиционная привлекательность определяется в соответствии с определенными группами факторов, составляющими инвестиционный климат, а сам инвестиционный рейтинг представляет собой совокупную оценку отдельных составляющих с точки зрения привлекательности для инвестора.

Проблема принятия решения об инвестировании состоит в анализе инновационного проекта, который может быть представлен в виде плана или программы вложения капитала. Формы и содержание инвестиционных проектов могут быть самыми разнообразными, что определяет необходимость систематизации содержания стадий оценки инвестиционного проекта:

- стадия разработки бизнес-проекта (маркетинговые исследования; альтернативные инвестиционные проекты; технико-экономическое обоснование проектов; выбор оптимального инвестиционного проекта; экспертиза проекта; заключение договоров с поставщиками и подрядчиками);

- стадия инвестирования (закупка сырья, оборудования, техники; обучение, подбор, переподготовка персонала; проведение рекламной кампании; пуско-наладочные работы);

– эксплуатационная стадия (производство продукции, услуг; реализация продукции, оказание услуг; оценка окупаемости инвестиционного проекта).

В результате оценки данных затрат на разработку, внедрение и реализацию инвестиционного проекта можно вывести формулу окупаемости инвестиционно-привлекательного проекта:

$$\text{РБП} + \text{ПЗ} + \text{ТЗ} \leq \text{Д},$$

где РБП – расходы будущих периодов;

ПЗ – предпроизводственные затраты;

ТЗ – текущие затраты;

Д – доход от реализации инновационного проекта.

Так как инвестиционная привлекательность напрямую зависит от инновационного потенциала как возможности инновационного роста в перспективе, то оценку экономической эффективности стратегии инновационного роста представим в виде четырех этапов.

Первый этап – оценка стоимости предприятия до реализации стратегии инновационного роста, т. е. стоимости имеющихся в распоряжении предприятия внеоборотных и оборотных активов.

Второй этап подразумевает определение возможностей и расчет объема вновь привлекаемых предприятием инновационных и финансовых ресурсов.

Третий этап содержит трансформацию привлекаемых ресурсов в активы предприятия.

На четвертом, заключительном, этапе происходит оценка стоимости предприятия после реализации стратегии инновационного роста на основе показателя экономической добавленной стоимости.

Принятая нами классификация факторов инвестиционной привлекательности инновационного проекта показана на рис. 2.

Существует два основных подхода к управлению инвестиционной привлекательностью. При первом управление инвестиционной привлекательностью связывается только с формированием и использованием активов предприятий и оценкой инвестиционного портфеля. Второй предусматривает управление денежными потоками по видам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой, что позволяет воздействовать на формирование инвестиционной привлекательности в целом.

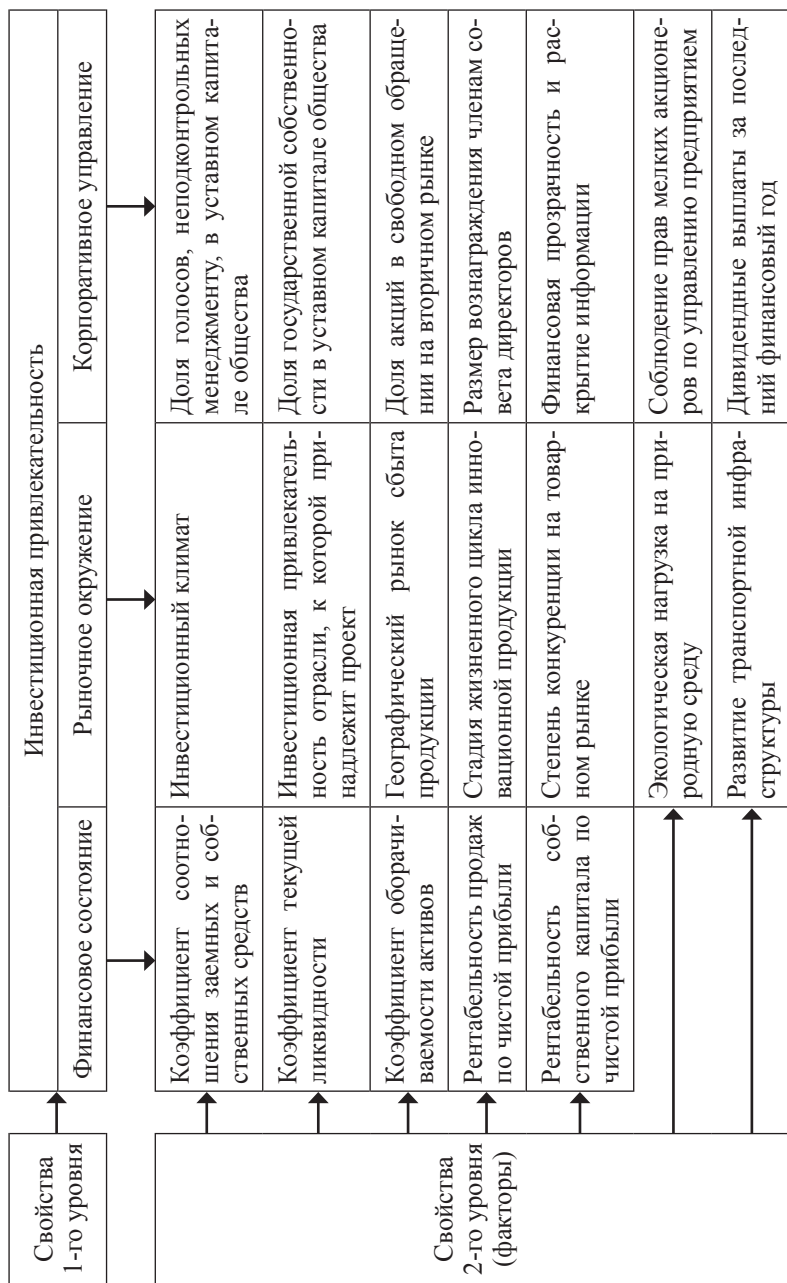


Рис. 2. Классификация факторов инвестиционно привлекательного инновационного проекта

Нами разработана методика анализа инвестиционной привлекательности инновационного проекта, в основе которой лежит балльно-рейтинговый расчет финансовых показателей. Мы отобрали показатели, наиболее ярко характеризующие инвестиционную привлекательность. Это коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент автономии (финансовой независимости), коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент маневренности собственного капитала, оборачиваемость совокупных активов (капиталоотдача), коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент рентабельности активов (капитала), коэффициент рентабельности продаж, стоимость чистых активов. На основе отобранных показателей нами предложен балльно-рейтинговый расчет финансовых показателей компании. Мы предлагаем определить значимость данных показателей (сумма которых должна равняться 1) и присвоить им баллы от 0 до 10. Максимальная итоговая оценка может составить 10 баллов.

Для ранжирования инвестиционной привлекательности используем деление на три зоны по равномерному признаку. Если инновационный проект находится в промежутке от 0 до 3,3 балла, это значит, что у него очень низкий уровень инвестиционной привлекательности. Если в промежутке 3,4–6,6 балла – состояние проекта характеризуется как хорошее. Возможность получения инвестиций существует. Если проект получает от 6,7 до 10 баллов, то он является привлекательным для привлечения инвестиций.

Отметим также, что управление инвестиционной привлекательностью должно подразумевать разработку мероприятий, направленных на достижение требуемого объема инвестиций, что предполагает определение структуры инвестиций, мер по их поддержке и регулированию.

В заключение можно сказать, что инновационные проекты необходимо оценивать с использованием как количественных, так и качественных показателей с учетом риска и неопределенности внешней среды.



# ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ И БИЗНЕСА

Исаева Е. М., Никитина Л. М. (Россия)

## FOREIGN EXPERIENCE OF INTEGRATION OF THE HIGHER SCHOOL AND BUSINESS

Isayeva E. M., Nikitina L. M. (Russia)

*Аннотация.* Рассматриваются основные направления и методы взаимодействия высшей школы с бизнес-структурами за рубежом. Определены формы общественно-частного партнерства, перспективные для интеграционных процессов в России.

*Summary.* The main directions and methods of interaction of the higher school about business by structures abroad are considered. Forms of public and private partnership, perspective for integration processes in Russia are defined.

Интеграция высшей школы и бизнеса является в настоящее время одной из наиболее выраженных тенденций в развитии обеих институциональных систем. А. Морозов пишет, что для бизнеса сотрудничество с высшей школой является жизненной необходимостью, поскольку компании заинтересованы в высококвалифицированных сотрудниках, интеллектуальных кадрах, лучших выпускниках российских вузов. Ю. Рубин в этой связи отмечает, что при Оксфордском университете действует около 300 фирм с годовым оборотом около 4 млрд долларов<sup>3</sup>.

В качестве механизмов взаимодействия автор отмечает создание кафедр для целевой подготовки специалистов, центров повышения квалификации сотрудников, приглашение студентов на практику, преподавание сотрудниками бизнес-структур определенных дисциплин<sup>4</sup>. Автор отмечает, что жесткая конкуренция на московском рынке (в частности – услуг связи) вынуждает бизнес

---

<sup>3</sup> Предпринимательские университеты в инновационной экономике / под ред. Ю. Б. Рубина. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2005. С. 19.

<sup>4</sup> Морозов А. Г. Бизнес и вуз: поиск механизмов сотрудничества для обеспечения конкурентоспособности // Вестник международных организаций. 2010. № 3 (29). С. 169–170.

© Исаева Е. М., Никитина Л. М., 2012

идти на контакты с вузами в регионах. При этом фактически возникает субсидирование бизнесом государственной системы образования – односторонний финансовый поток, что автор считает нелогичным.

В идеальной, по мнению А. Морозова, модели взаимодействия между высшей школой и бизнесом дополняется участием государства (автор, вероятно, имеет в виду органы власти и управления, поскольку ведет речь о сотрудничестве бизнеса с государственными вузами). Автор ошибочно полагает, что при взаимодействии вузов с бизнесом они ориентированы в первую очередь не на доступ к уникальным практикам, ноу-хау и пр., а к субсидированию материально-технической базы <sup>5</sup>. В то же время замечание относительно того, что бизнес-структуры, вкладывающие средства в высшее образование, «кормят рынок» себе в ущерб, представляется нам справедливым.

В. Супян и другие авторы отмечают, что в США, как и во всех странах Запада, университеты рассматриваются в качестве особого социального института – механизма социальной кооперации, стоящего над социальными группами и отдельными личностями и определяющего правила и стереотипы их поведения <sup>6</sup>. Перенесенная на американскую почву «германская модель» университетов (фактически – универсальная модель университетов современного западного мира) сохранила свое основное содержание, но в рамках государственной политики создания демократичной системы образования существенно трансформировалась в социальном плане, стала общедоступной за счет федерального финансирования <sup>7</sup>.

Вышеуказанные авторы выделяют две группы университетов, имеющих различное значение для развития территорий. Гуманитарные университеты США не связывают обучение с решением проблем конкретных территорий, не готовят специалистов, в которых

---

<sup>5</sup> Морозов А. Г. Бизнес и вуз: поиск механизмов сотрудничества для обеспечения конкурентоспособности // Вестник международных организаций. 2010. № 3 (29). С. 171–172.

<sup>6</sup> Исследовательские университеты США: механизм интеграции науки и образования / под ред. В. Б. Супяна. М.: Магистр, 2009. С. 49.

<sup>7</sup> Там же. С. 49–55.

нуждается муниципальное образование или регион, они ориентированы на фундаментальную науку и связи с университетами других стран. Тем не менее они оказывают существенное влияние на развитие территорий базирования.

В государственных «земельных» университетах в основу всей организации их деятельности заложена практическая полезность, их учебные программы ориентированы на удовлетворение местных и региональных нужд района базирования, выпускники в основном остаются в районе обучения и устраиваются на работу в местные компании <sup>8</sup>.

Управление деятельностью университетов в США осуществляется в значительной мере специальными комиссиями в соответствии с современным состоянием экономики и социальной сферы региона. В результате вузы готовят необходимых региону специалистов, обучают по программам, отвечающим современным экономическим и технологическим тенденциям, проводят необходимые для региона исследования. Федеральное правительство способствует усилению взаимодействия университетов с другими институтами, выделяя гранты на обучение и исследования по проблемам, в решении которых заинтересован регион <sup>9</sup>.

Как отмечает В. Супян, само расположение университета в конкретном городе или штате способствует их развитию, поскольку привлекает перспективных людей, развивающиеся компании, капитал, исследователей, включающихся в экономическую, социальную и научную жизнь региона <sup>10</sup>.

М. Ларионова отмечает опыт ЕС в развитии интеграционных процессов в сфере образования на основе открытого метода управления. В рамках программ ЕС по развитию образования применяются такие инструменты, как выработка рекомендаций реализации согласованных целей; составления графика реализации согласованных целей; реализация национальных планов, отражающих социально-экономическое и культурно-историческое своеобразие участников

---

<sup>8</sup> Исследовательские университеты США ... С. 275.

<sup>9</sup> Там же. С. 276.

<sup>10</sup> Там же. С. 280.

программы; совместный анализ достигнутого; обмен опытом и выявление лучших моделей <sup>11</sup>.

Я. Оостервельд отмечает, что за рубежом роль университетов на субнациональных рынках заметно изменилась, многие из них стали главными факторами развития своих регионов <sup>12</sup>. К формам взаимодействия университетов и бизнеса автор относит следующие:

- соглашения о совместных разработках и рисках;
- консорциумы с государственным финансированием;
- участие в программах общественных организаций;
- мониторинг эффективности исследовательских работ;
- субсидируемые исследования;
- консультационные советы;
- сети малых и средних предприятий;
- поддержка вновь образованных бизнес-структур;
- обсуждение требований учебных планов <sup>13</sup>.

П. Беннорт и А. Сандерсон отмечают в качестве инструментов интеграции вузов с бизнесом:

- финансирование центральным правительством взаимодействия вузов с региональными агентствами по развитию;
- инвестиции муниципальных образований в создание технологических центров;
- финансирование из Европейского фонда регионального развития совместного проекта инновационных предприятий по трансферу знаний (особую роль в этом сыграл британский «Фонд поддержки взаимодействия высшего образования на севере»;
- создание виртуального Дома знаний, позволяющего малым предприятиям обращаться за консультациями к любому из пяти региональных вузов Северо-Востока;

---

<sup>11</sup> Ларионова М. В. Открытый метод координации как рабочий метод управления интеграционными процессами в образовании // Вестник международных организаций. 2007. № 2 (10). С. 11.

<sup>12</sup> Оостервельд Я. Взаимодействие между университетами и бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 6. С. 66.

<sup>13</sup> Там же. С. 67.

– создание Ассоциации университетов Северо-Востока Англии, имеющей членство на уровне ректоров вузов <sup>14</sup>.

Особенно выделяют указанные авторы роль Дома знаний, призванного реализовать «третью роль» университетов.

Л. Черной отмечает такую форму интеграции государства и бизнеса, как государственное финансирование высокотехнологичных проектов <sup>15</sup>. Обратим внимание на то, что в США государство оказывает прямое законодательное влияние на сокращение времени от инновационной разработки до ее широкого коммерческого использования, за счет передачи технологий из федеральных лабораторий в промышленность, адресных преференций корпорациям при интеграции оборонных и гражданских производств, передачи им федеральных патентов <sup>16</sup>.

Одним из базовых инструментов интеграции высшей школы и бизнеса является общественно-частное партнерство <sup>17</sup>.

П. Селезнев пишет, что ГЧП в сфере образования распространяется в странах с различным уровнем социально-экономического развития. Так, Правительство Великобритании в 1997 г. объявило, что ГЧП является основным инструментом финансирования капиталовложений в сферу образования, в частности, сформирована самая крупная в мире образовательная программа «Частная финансовая инициатива» (PFI), в рамках которой бизнес вовлечен в проектирование, строительство и обслуживание инфраструктурных объектов. Вышеуказанный автор считает PFI-модель эталоном для подобных программ <sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Бенневорт П., Сандерсон А. Участие университетов в региональном развитии: создание потенциала в условиях малоинновационной среды // Вестник международных организаций. 2012. № 1 (36). С. 172–188.

<sup>15</sup> Черной Л. Государственно-корпоративное партнерство: проблема системности // Экономист. 2009. № 7 С. 17–18.

<sup>16</sup> Там же. С. 18.

<sup>17</sup> Мы предпочитаем использовать термин «общественно-частное партнерство» как более общий по отношению к «государственно-частному партнерству», «частно-государственному» и пр.

<sup>18</sup> Российская газета. 2011. 24 мая. № 799. URL: <http://www.rg.ru/20011/05/24/seleznev.html> (дата обращения 26 мая 2012).

В Новом Южном Уэльсе (Австралия) ГЧП используется не только для финансирования, проектирования, строительства, но и для управления школами, срок контрактов – до 30 лет <sup>19</sup>.

В Египте с 2006 г. реализуются школьные ГЧП-проекты, охватывающие строительство 300 школ в 23 провинциях. Проект предусматривает расширение программы до 2210 школ. Участие государства выражается в предоставлении земельных участков, бизнеса – в проектировании, строительстве, финансировании и снабжении школ (DBOLT). Срок соглашения – 15–20 лет <sup>20</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод, что интеграция высшей школы и бизнеса обусловлена объективными обстоятельствами и развивается в странах с различным уровнем социально-экономического развития. При этом используются различные формы и инструменты интеграции, обусловленные социально-экономическими, историко-генетическими и институциональными особенностями стран, их территориальных и функциональных подсистем.

---

<sup>19</sup> Российская газета. 2011. 24 мая. № 799. URL: <http://www.rg.ru/20011/05/24/seleznev.html> (дата обращения 26 мая 2012).

<sup>20</sup> Там же.

# МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ ПРИ ПЕРЕХОДЕ К ИННОВАЦИОННОМУ ТИПУ РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

Литвинчук Е. С. (Россия)

## EDUCATION SYSTEM MONITORING UPON TRANSITION TO INNOVATIVE TYPE OF DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

Litvinchuk E. S. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются основные проблемы реформирования образования в России. Определены задачи в сфере мониторинга образования при переходе к инновационному типу развития.

*Summary.* In article the main problems of reforming of education in Russia are considered. Tasks in the sphere of monitoring of education are defined upon transition to innovative type of development.

Образование играет в общественной жизни особую роль – оно должно не только успевать за теми изменениями, которые происходят в жизни, но и формировать их. В условиях перехода России к инновационному типу требования к системе образования приобрели определенную специфику. Кадровые потребности страны в высококвалифицированных технических специалистах и управленцах растут с каждым днем. Инновационные потребности страны можно удовлетворить только на основе тщательно разработанной программы развития системы образования, к которой в настоящее время предъявляются совершенно особые требования.

В начале 2010 г. Президентом России представлена Национальная образовательная инициатива – «Наша новая школа», в которой обозначены главные задачи современной школы – раскрытие способностей каждого ученика, воспитание порядочного и патриотичного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире. Следует, однако, отметить, что реформирование системы образования, охватывающее практически все его сферы – от модернизации учебно-материальной и технической базы школ до оценки показателей эффективности и качества образования – процесс длительный и сложный.

Поэтому для перехода к образованию, ориентированному на инновационные методики, на федеральном, региональном и местном уровнях необходима развитая система мониторинга региональной системы общего образования.

Основными целями мониторинга являются оценка эффективности государственных средств, направленных на обеспечение деятельности образовательных учреждений; анализ доступности, качества и степени достижения намеченных результатов.

Мониторинг системы общего образования Воронежской области показал следующие результаты.

1. Система общего образования Воронежской области, в целом, обеспечена необходимой нормативной правовой базой в соответствии с приоритетами государственной политики в сфере образования.

Комплексный проект модернизации образования (КПМО) в совокупности с реализацией других мероприятий приоритетного национального проекта «Образование» привел к устойчивым положительным изменениям в системе общего образования области. По итогам трех лет область полностью выполнила большую часть взятых обязательств по внедрению комплексного проекта модернизации образования – из 27 показателей план выполнен и перевыполнен по 22 показателям (81,5 %). Стопроцентное выполнение отмечается по переходу на нормативное подушевое финансирование общеобразовательных учреждений, расширению общественного участия в управлении образованием и по организационному обеспечению реализации проекта.

2. Объем расходов консолидированного бюджета Воронежской области на финансирование системы общего образования Воронежской области ежегодно возрастает и составил за 2005–2010 годы 41,7 млрд руб. В 2010 г. расходы на общее образование, в целом, увеличились по сравнению с 2005 г. в 2,5 раза, или на 5,7 млрд руб. Однако темп их роста относительно каждого предыдущего года снижался (с 34,8 % в 2006 г. до 6,1 % в 2010 г.). Снижалась и доля расходов на общее образование в валовом региональном продукте (с 3,1 до 2,5 %), в областном бюджете (с 14,2 до 10,2 %) и в консолидированном бюджете области (с 17 до 13 %).

Средства областного бюджета и бюджетов муниципальных образований, выделяемые на содержание объектов учреждений общего образования, в течение ряда лет покрывали затраты лишь на их



поддержание в рабочем состоянии, а на модернизацию выделение денежных средств не планировалось. Задачи модернизации общего образования решались в рамках областных целевых программ и приоритетного национального проекта «Образование» (ПНПО). На эти цели в область поступили средства федерального бюджета в объеме 2,5 млрд руб.

3. Переход с 2006 г. на нормативно-подушевое финансирование общеобразовательных учреждений области и новую систему оплаты труда (НСОТ) с 2007 г. повысил самостоятельность общеобразовательных учреждений, обострил конкуренцию между школами и педагогами, явился стимулом к повышению качества образования и оптимизации сети и штатных расписаний учреждений.

Однако установленные нормативы расходов на реализацию государственного стандарта общего образования на одного обучающегося в год не обеспечивают в полной мере реализацию основных общеобразовательных программ в муниципальных общеобразовательных учреждениях.

Подушевой норматив хорошо «работает» в школах только с наполняемостью свыше 500 человек.

Выполнение обязательства по введению новой системы оплаты труда работников (НСОТ) системы общего образования предполагала доведение доли фонда оплаты труда учителей в общем фонде оплаты труда работников общеобразовательных учреждений в среднем по области до 70 %. Фактически эта доля, как отмечалось, не достигла плана ни в одном из трех лет реализации КПМО и составила в 2009 г. 64,7 %.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата учителей ниже уровня средней заработной платы работников, занятых в производственном секторе региона, в 2008–2009 гг. – на 23–24 %, в 2010 г. – на 29,4 %, при этом в трети районов области она составила всего 48–60 % от указанного уровня.

4. В результате недостаточного финансирования общеобразовательных учреждений за счет бюджетных средств привлекаются средства родителей для осуществления текущего ремонта классных комнат, организации питания учащихся и приобретения учебников.

5. Развитие и оптимизация сети общеобразовательных учреждений области способствует повышению доступности качественного общего образования. Реализация приоритетного национального

проекта «Образование» (ПНПО) позволила общему образованию сделать серьезный скачок по всем направлениям образовательного процесса и достичь достаточно высоких результатов:

а) в области началось формирование сети инновационных образовательных учреждений; школы получили серьезный стимул к разработке программ развития и инновационных образовательных программ. В результате 126 общеобразовательных учреждений области смогли произвести модернизацию материально-технической учебной базы, повысить квалификацию педагогических работников, что способствует повышению общего уровня образования, его восприимчивости к современным запросам общества;

б) благодаря нацпроекту повышается статус педагога и государственная оценка результатов квалифицированного педагогического труда. Классным руководителям оказывается значительная государственная поддержка, что является стимулом для активизации воспитательной работы в школе. Около 12 тыс. учителей ежегодно получают вознаграждение за выполнение функций классного руководителя. Денежное поощрение ежегодно 159 лучших учителей также стимулирует преподавательскую и воспитательную деятельность педагогов, развитие их творческого и профессионального потенциала;

в) с подключением к сети Интернет в школах появились новые, уникальные возможности для преподавателей по повышению своего уровня, поиску и использованию в учебном процессе новых методик и инструментов преподавания, дополнительных учебно-методических и наглядных материалов, что привело к существенному повышению доступности качественного образования. Однако эти технологии (электронные библиотеки, электронные дневники и журналы, современные образовательные ресурсы) внедрены пока лишь в отдельных, преимущественно городских, школах области (около 10 % школ области). Обозначился ряд проблем, требующих незамедлительного решения с привлечением других сфер деятельности. Так, проблему низкой скорости доступа в Интернет в сельских школах и применения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на уроках невозможно решить без современных систем связи.

Несмотря на улучшение материально-технической базы школ за счет инвестиций нацпроекта, имеющийся компьютерный парк позволил обеспечить выполнение норматива по количеству учеников

на один компьютер только в 76,5 % общеобразовательных учреждений области. Оснащенность школ учебным оборудованием также не достигла стопроцентного результата: достаточное количество лабораторных комплектов по каждому из разделов физики имеется в 92,7 % , химии – 89,8 %, биологии – 91,7 %.

Без адекватных мер развитие образования в инновационном направлении весьма проблематично;

г) благодаря созданию парка школьных автобусов появилась возможность предоставить 14 тыс сельских школьников качественное образование за счет организации проезда к «базовым» школам, оснащенным современным оборудованием и имеющим сильный преподавательский состав. Но имеющийся на сегодняшний день парк школьных автобусов обеспечивает подвоз к школам 95,3 % школьников, т. е. для 5 % нуждающихся в подвозе детей вопрос доступности качественного образования все еще остается острым;

д) анализ результатов ЕГЭ за трехлетний период позволяет констатировать, что уровень знаний выпускников общеобразовательных учреждений Воронежской области значительно выше среднероссийского практически по всем предметам. Удовлетворенность населения качеством общего образования в области (процент от числа опрошенных) в 2008 и 2010 гг. превышает аналогичный показатель по ЦФО и РФ.

В то же время из-за недостаточной квалификации отмечаются трудности учителей и в выполнении аттестационных требований к их профессиональной компетенции в условиях современных подходов.

В городской местности не обеспечивается реальная возможность выбора школы, как предполагает реализация инициативы «Наша новая школа». Проблема доступности к качественному образованию связана с ограничением возможности талантливых детей получить качественное лицейское и гимназическое образование в силу отсутствия вакантных мест в связи с закреплением за лицеями и гимназиями г. Воронежа микрорайонов с большим детским контингентом и открытия в этих инновационных учреждениях так называемых «социальных» классов.

Не достигла планируемого значения доля выпускников общеобразовательных учреждений, проходивших государственную (итоговую) аттестацию в форме ЕГЭ по трем и более учебным предметам. При плане 99,8 % этот показатель составил 78,1 %;

е) в результате реализации нацпроекта планировалось довести долю школьников, обучающихся в общеобразовательных учреждениях, отвечающих современным требованиям к условиям осуществления образовательного процесса, до 86 %. Фактически этот показатель составил лишь 76,3 %, поскольку не все учреждения образования имеют собственную столовую (97,9 %), спортивные залы (93 %), медицинские кабинеты (84,9 %). Только в 89,5 % школ имеют кабинеты химии с вытяжкой и подводкой воды к партам учащихся, в 92,9 % – кабинеты физики с подводкой низковольтного электропитания к партам. Компьютерные классы, оборудованные металлической дверью, кондиционером или приточно-вытяжной вентиляцией, имеются лишь в 65,7 % школ;

ж) региональная система оценки качества образования сформирована и, в основном, реализуется, в том числе, начинают отработываться на практике методики независимой оценки знаний учащихся 4 и 8 классов;

з) нарастают противоречия во взаимодействии и взаимоотношениях школы и родителей. Школой констатируется факт недостаточного внимания части родителей к проблеме воспитания своих детей, отсутствие понимания всей серьезности этой проблемы, отстраненность от жизни и интересов своего ребенка. С другой стороны, родители зачастую не видят заинтересованности учителей в бесплатном качественном обучении детей в связи с развитием репетиторства на всех ступенях обучения.

В этой связи особую роль играет повышение государственного статуса центральной фигуры школы – учителя, его авторитета, правовой и, главное, финансовой защищенности.

Таким образом, для решения задачи перехода к инновационной системе общего образования необходимо:

1) повысить уровень материальной оснащенности общеобразовательных учреждений (введение в действие новых зданий (особенно сельских школ); обновление библиотечного фонда; повышение укомплектованности кабинетов учебно-наглядным и мультимедийным оборудованием; приобретение спортивного оборудования; ввод новых столовых, медицинских кабинетов и туалетов; расширение локальных компьютерных сетей, видеонаблюдения и тревожных кнопок с выводом на пульт охраны при ОВД; повышение обеспеченности школ транспортными средствами);

2) повысить уровень заработной платы учителей ввиду недостаточного уровня подушевых нормативов финансирования на одного учащегося. Чтобы заработать больше, учителя увеличивают нагрузку, что приводит к снижению качества проводимых уроков. К большой педагогической нагрузке вынуждает также малая численность учащихся в сельских школах, организация классов-комплектов, необходимость оптимизации штатных расписаний;

3) решить проблему старения педагогических кадров (растущий процент педагогических работников возрастной группы от 45 до 60 лет, средний возраст учителей составляет 45 лет и выше. Низкий уровень заработной платы препятствует притоку молодых специалистов в школу, особенно мужчин;

4) оптимизировать сеть школ (общей проблемой сельских школ является необходимость их сохранения как одной из возможностей предотвращения разрушения сельского социума. При этом в сельских школах отмечается проблема дальнейшей оптимизации штатного расписания в связи с необходимостью обслуживания разветвленной инфраструктуры школы, в связи с разбросанностью корпусов по территории села или даже находящихся в разных селах как результат оптимизации сети, проведенной в виде присоединения малых школ к «базовым»;

5) повысить доступность к качественному инновационному образовательному процессу (индивидуальные образовательные маршруты учащихся школы в условиях профильного обучения; развитие дистанционного обучения; ведение электронных документов в Интернете и др.), которая, особенно в сельской местности, сдерживается из-за недостаточности компьютерного и мультимедийного парка школ, низкой скорости доступа в Интернет, недостаточного уровня компьютерной грамотности и информационной компетентности педагогического персонала;

6) повысить уровень компьютерной грамотности учителей. В настоящее время даже в инновационных общеобразовательных учреждениях (лицеях, гимназиях, образовательных комплексах, школах с углубленным изучением отдельных предметов) информационной компетентностью обладают не более четверти педагогических работников. Доля учителей, регулярно использующих средства ИКТ на уроках, мала, в том числе и из-за недостатка компьютеров.

## **АУТСОРСИНГ: ОПЫТ КОМПАНИЙ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В РОССИИ**

Лихачева Л. Н., Сычева Т. В. (Россия)

## **OUTSOURCING: EXPERIENCE OF THE COMPANIES AND THE TENDENCY OF DEVELOPMENT IN RUSSIA**

Likhacheva L. N., Sycheva T. V. (Russia)

*Аннотация.* В статье приведен обзор российских и зарубежных компаний, применяющих в своей деятельности аутсорсинг, выявленные обстоятельства и тенденции его развития в России.

*Summary.* This article is about the experience of outsourcing in the Russian and foreign companies, the conditions and a tendency of its development in Russia.

В условиях усиливающейся конкуренции специалисты все отчетливее призывают предприятия более активно переходить к аутсорсингу как к действенному способу достижения экономических преимуществ перед конкурентами. Применение аутсорсинга на Западе началось в конце 1980-х гг. Около 90 % современных западных предприятий уже передали на аутсорсинг хотя бы одну функцию своего производства, а такие предприятия, как «Toyota», «Honda», «Chrysler», «Hewlett-Packard», «Хероx», делегируют сторонним организациям порядка 70 % бизнес-процессов, которые ранее они выполняли самостоятельно. Компания «L'Oreal» отказалась от большинства непрофильных процессов, сосредоточив основные силы в производстве высококачественной парфюмерии и косметики <sup>21</sup>.

Несмотря на то что аутсорсинг завоевал широкое признание в экономике, построенной по западному принципу, в России примеров подобной практики до последнего времени было немного, и большинство из них связаны с передачей на аутсорсинг бизнес-процессов основного производства. Среди них такие компании, как «ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС», выделившие свои буровые подразделения в самостоятельные компании «ЛУКОЙЛ-бурение» и «Сибирская Сервисная

---

<sup>21</sup> Козорис Т. С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России. URL: <http://gaap.ru/articles/77175> (дата обращения 20 сентября 2010 г.).

Компания» соответственно, не оставляя за собой контрольного пакета участия в данных компаниях. Оборонное предприятие «ЛОМО», занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов, отказалось от собственного производства печатных плат после того, как проведенный анализ показал, что оборудование имеющегося цеха значительно устарело и требует модернизации<sup>22</sup>. «Ирбитский мотоциклетный завод» продал кузнечный и автоматный цеха<sup>23</sup>, а компания «Август» (производитель женской одежды под маркой OGGI) оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды, при этом производство самой одежды осуществляется на условиях аутсорсинга и субконтрактации со множеством малых и средних предприятий легкой промышленности<sup>24</sup>.

Все подразделения компании «СИБУР Холдинг» (далее СИБУР), осуществлявшие деятельность по применению информационных технологий (ИТ), связи, АСУТП, были реструктурированы, а на их основе на каждом предприятии созданы Службы заказчика. СИБУР совместно с компанией «Газпром нефть» создали специализированное предприятие – ИТСК, ставшее для них аутсорсером. По выделенным направлениям деятельности был сформирован пакет услуг, согласно которому с ИТСК заключены контракты на обслуживание объектов, предоставление сервисов. Персонал (около 2000 человек), задействованный в процессе «производства» услуг, был переведен в ИТСК<sup>25</sup>. Основные цели проекта аутсорсинга, которые преследовали компании:

– внедрить прозрачную управляемую модель взаимодействия при организации поддержки сервисов и систем предприятия, бази-

---

<sup>22</sup> Козорис Т. С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России. URL: <http://gaap.ru/articles/77175> (дата обращения 20 сентября 2010 г.)

<sup>23</sup> Шелухин И. Развитие промышленного аутсорсинга в России. Где крупный бизнес может заработать на малом // КОМПАС промышленной реструктуризации. 2003. № 4. С. 16.

<sup>24</sup> Анохин А. М. Аутсорсинг для развития бизнеса // Безопасность ядерных технологий и окружающей среды. 2009. № 2. С. 99.

<sup>25</sup> Лобченко О. Качественный вывод // СИБУР сегодня. 2009. № 1 (15). С. 28.

рующуюся на принципе оказания услуг, стоимость и уровень качества которых легко измеримы;

- повысить эффективности деятельности по выделенным направлениям – проводить постоянную работу над улучшением качества и оптимизацией стоимости;

- освободить предприятия от выполнения непрофильных задач: химическим предприятиям целесообразно концентрироваться на основном производстве, т. к. им сложно поддерживать такой же уровень использования ИТ, который могут обеспечить специализированные компании.

Среди воронежских предприятий большую активность в области аутсорсинга проявляет ОАО «Воронежсинтезкаучук», входящее в компанию «СИБУР Холдинг». Единая корпоративная программа по оптимизации производства разработана и реализуется в несколько последовательных этапов. Первоначально предприятие ОАО «ВСК» передало на аутсорсинг обеспечение работников питанием и уборку, затем железнодорожный цех был преобразован в дочернюю компанию. На следующем этапе ремонтные и строительные подразделения были преобразованы в дочернее предприятие «Ремстроймонтаж». Согласно общей программе компании СИБУР на аутсорсинг также были переданы ИТ, связь, медицинские услуги. Новым для ОАО «ВСК» форматом аутсорсинга явился контракт с компанией – поставщиком промышленных газов «Air Products», согласно которому оборудование, принадлежащее контрагенту, будет смонтировано на производственной площадке, а завод выступит потребителем продукта. В перспективе – перевод на аутсорсинг внутризаводской логистики и складского хозяйства.

Однако, несмотря на официальную информацию о положительном опыте аутсорсинга, его развитию в России препятствовали и препятствуют следующие объективные обстоятельства:

- организация производства на российских предприятиях долгое время не соответствовала рыночным экономическим принципам (предприятия содержали непрофильные активы);

- правовая база, регулирующая отношения в сфере аутсорсинга, не развита (нет специального законодательства, регулирующего отношения аутсорсинга);



– уровень развития организаций – поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен;

– многим предприятиям в России присуща непрозрачность их финансово-хозяйственной деятельности;

– тенденция к завышению аутсорсинговыми компаниями стоимости своих услуг за счет включения в цену собственных издержек, в том числе связанных с рисками неисполнения обязательств другими организациями или с неэффективным управлением собственным бизнесом.

Что касается перспектив развития аутсорсинга, то, несомненно, в условиях экономического роста, продолжающегося процесса реструктуризации конкретных предприятий, данный вид бизнеса будет развиваться. Иные пути оптимизации производства, альтернативные аутсорсингу, многими предприятиями уже испробованы, в то время как конкуренция в бизнесе не только не ослабевает, но и усиливается. Основной задачей компаний, выбравших стратегию аутсорсинга, является преодоление существующих ограничений.

В последнее время в России произошли значительные качественные сдвиги в экономической и общественной жизни. Почти все бывшие крупные советские промышленные предприятия (объединения), до сих пор составляющие основу нашей экономики, уже осуществили собственную реструктуризацию, выделив из своего состава непрофильные активы как не связанные с основной деятельностью, так и тесно связанные с основным производством.

Заметно упорядочивание нормотворчества в области налогового и бухгалтерского учета, административных правоотношений, законодательства о конкуренции, что привело к установлению более ответственного поведения бизнесменов в сфере предпринимательства. Тем не менее вопрос о разработке специального законодательства, регулирующего отношения в сфере аутсорсинга, остается открытым.

Отсутствие достаточно квалифицированных менеджеров аутсорсинговых компаний, недостаток проверенных временем технологий для тиражирования передовых решений – справедливые претензии, но относящиеся к категории обычно предъявляемых заказчиками в период становления любого бизнеса. Между тем проблема эта временная. В последнее время наблюдается стремительное развитие

новых технологий, в связи с чем меняются, совершенствуются программы подготовки и переподготовки персонала.

В условиях, когда большая часть активов предприятиями скрывается и не может выступать обеспечением их обязательств, трудно рассчитывать на надежность как заказчика, так и исполнителя услуг. Кроме того, непрозрачность бизнеса тормозит принятие решения о возможности использования на основе аутсорсинга фирм, специализирующихся на предоставлении юридических, бухгалтерских и других услуг, поскольку, как полагают акционеры, это может привести к утечке информации. Однако эта проблема актуальна не только для сферы аутсорсинга, но и для бизнеса в целом, и должна решаться на уровне государства посредством нормотворчества, мотивационных инструментов.

При переходе на аутсорсинг необходимо учитывать, что в начальный период экономии затрат не происходит, а критерий ценового выигрыша не всегда является определяющим. Переход на аутсорсинг – это стратегическое решение, направленное на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

# ПРОГНОЗНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Лунгу А. Г. (Россия)

## LOOK-AHEAD METHODS OF THE ASSESSMENT OF THE CRISIS CONDITIONS OF THE ENTERPRISES

Lungu A. G. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются методы оценки финансового состояния предприятия. Оценивается их адекватность требованиям выявления кризисных процессов на предприятиях.

*Summary.* In article methods of an assessment of a financial condition of the enterprise are considered. Their adequacy to requirements of identification of crisis processes at the enterprises is estimated.

Любое предприятие в процессе своего функционирования должно прогнозировать свое состояние с точки зрения возможностей выполнения основных функций, принятия мер защиты от воздействия различных внутренних и внешних факторов. Соответственно, необходима оценка финансового состояния предприятия, ее использование для прогнозирования возможного кризиса.

Методы оценки финансового состояния предприятий, позволяющие прогнозировать их кризис, начали формироваться достаточно давно, но получение количественных характеристик насчитывает около полувека.

В мировой практике для прогнозирования кризисов на микроуровне, определения риска банкротства используются различные методы, среди которых наиболее известными являются Z-модели Э. Альтмана. Проведенные исследования показали, что определенные комбинации относительных показателей имеют высокую способность охарактеризовать вероятность быстрого банкротства того или иного предприятия. Общая модель Э. Альтмана выглядит следующим образом <sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Информблок «Финансы предприятий». URL: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lectons/Finansyi-predpriyatij/16430/index.html> (дата обращения 20 мая 2012 г.).

$$Z = EA_n X_n, \quad (1)$$

где  $Z$  – показатель кризисности (вероятности банкротства) предприятия;  $A$  – параметры, которые показывают степень влияния показателей на вероятность банкротства;

$X$  – показатели деятельности предприятия.

Наиболее простой является двухфакторная модель Э. Альтмана. Она основывается на показателях текущей ликвидности и доле заемных средств. Данные показатели являются в модели определяющими в оценке вероятности наступления кризисного состояния. Если результат ( $Z$ ) меньше нуля, то вероятность кризиса невелика, положительное значение  $Z$  указывает на высокую вероятность банкротства<sup>27</sup>. При включении в формулу (1) коэффициента покрытия ( $K_n$ ) и коэффициента финансовой зависимости ( $K_z$ ) формула принимает вид:

$$Z = -0,3877 + K_n \cdot (-1,0736) + K_z \cdot 0,0579. \quad (2)$$

Если  $Z = 0$ , то вероятность банкротства равна 50 %; если  $Z < 0$  – вероятность банкротства меньше 50 % и снижается по мере уменьшения  $Z$ ; если  $Z > 0$ , то вероятность банкротства больше 50 %.

Ошибка прогноза по данной модели оценивается интервалом  $\Delta Z = \pm 0,65$ .

Преимущество данной модели состоит в простоте и возможности ее применения в условиях ограниченного объема информации о предприятии, однако возможности применения в России ограничены ввиду некоторых факторов.

Прежде всего, в России иные макро- и микроэкономические условия, чем в США, где формировалась модель (темпы инфляции, циклы макро- и микроэкономики, фондоемкость, материалоемкость, трудоемкость, производительность труда и др.).

Кроме того, количество принимаемых во внимание факторов мало, поэтому существует возможность значительных отклонений реальности от прогноза. Обратим внимание на то, что коэффициенты в уравнении различаются на два порядка, что не позволяет сопоставить прогнозные результаты при изменениях в деятельности предприятия, не носящих радикального характера.

---

<sup>27</sup> Экономика предприятия: учебное пособие / под ред. Ю. И. Трешевского. Воронеж: ИПЦ ВГУ, 2007. С. 475.

Прогнозирование кризиса и неплатежеспособности предприятия с использованием двухфакторной модели Э. Альтмана не обеспечивает высокой точности расчетов, поскольку не принимаются во внимание деловая активность предприятия и показатели рентабельности<sup>28</sup>.

Пятифакторная модель прогнозирования (модель «Altman Z-score») рассматривается в качестве индекса кредитоспособности, характеризующего экономический потенциал предприятия и результаты его работы за определенный период:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5, \quad (3)$$

где  $K_1$  – доля оборотных средств в общей сумме активов;

$K_2$  – рентабельность активов (по нераспределенной прибыли в долях единицы);

$K_3$  – рентабельность активов (по операционной прибыли, в долях единицы);

$K_4$  – отношение рыночной стоимости акций к общей сумме задолженности;

$K_5$  – фондоотдача (рассчитанная по общей сумме активов).

Сравнение норм значений параметров модели с полученными данными позволяет охарактеризовать состояние предприятия:  $Z > 2,99$  – предприятие финансово устойчиво;  $Z < 1,81$  – предприятие несостоятельно, вероятность несостоятельности велика;  $1,81 < Z < 2,99$  – состояние предприятия неопределенно.

Модель включает в себя разнообразные экономические показатели и считается достаточно сбалансированной. Однако, на наш взгляд, в ней сильно выражен акцент на рентабельность, поэтому высоко прибыльные предприятия будут выглядеть как устойчивые к кризисным проявлениям, что далеко не всегда верно, в ряде случаев высокая рентабельность свидетельствует о неблагоприятных тенденциях.

В российских условиях применять модель сложно из-за коэффициента  $K_4$ , поскольку необходимы официальные котировки. Поэтому часто используется модифицированный вариант пятифакторной модели Альтмана:

---

<sup>28</sup> Информблок «Финансы предприятий». URL: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Finansyi-predpriyatij/16430/index.html> (дата обращения 20 мая 2012 г.).

$$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5. \quad (4)$$

Для этой модели при значении  $Z < 1,23$  степень банкротства предприятия высока; при  $1,23 < Z < 2,89$  степень вероятности неплатежеспособности средняя, при  $Z > 2,89$  низкая степень вероятности кризиса.

Семифакторная модель была разработана Э. Альтманом в 1977 г.<sup>29</sup> Считается, что она позволяет прогнозировать состояние предприятия на пять лет с точностью до 70 % и включает такие показатели, как рентабельность активов; динамика прибыли; коэффициент покрытия процентов по кредитам; кумулятивная прибыльность; коэффициент покрытия; коэффициент автономии; совокупные затраты. Достоинство модели – в широте используемых для анализа показателей, однако применение затруднено, т. к. необходимы данные аналитического учета, которые могут отсутствовать у внешних пользователей информации.

Для улучшения прогнозной функции моделей было произведено преобразование Z-коэффициента в PAS-коэффициент (Performance Analysis Score), который позволяет отслеживать деятельность компании во времени<sup>30</sup>. С помощью PAS-коэффициента можно определить моменты упадка и возрождения предприятия. PAS-коэффициент рассчитывается за определенный период и выражается в процентах (от 1 до 100). При PAS-коэффициенте, равном 50, деятельность компании оценивается как удовлетворительная. Чем выше значение коэффициента, тем лучше его прогнозное положение.

Наряду с моделями Альтмана, существуют и другие методы прогнозирования кризиса и неплатежеспособности предприятий. Представляет интерес модель Спрингейта<sup>31</sup> (формула (6)):

$$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4, \quad (6)$$

где  $x_1$  – отношение оборотного капитала к валюте баланса;

<sup>29</sup> Анализ финансового состояния предприятия. URL: [http://www.afdanalyse.ru/publ/bankrostvo/bankrot\\_1/13-1-0-10](http://www.afdanalyse.ru/publ/bankrostvo/bankrot_1/13-1-0-10) (дата обращения 20 мая 2012 г.).

<sup>30</sup> Портал ITEAM. URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=16&id=141> (дата обращения 20 мая 2012 г.).

<sup>31</sup> Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/finanalysis/fulmer.shtml> (дата обращения 20 мая 2012 г.).

$x_2$  – отношение суммы прибыли до налогообложения и процентов по кредитам к валюте баланса;

$x_3$  – отношение прибыли до налогообложения к краткосрочным обязательствам;

$x_4$  – отношение выручки от реализации к валюте баланса.

Если  $Z$  приобретает значение меньше, чем 0,862, то предприятие находится на грани банкротства.

Явные достоинства модели:

- ограниченное количество используемых показателей;
- использование различных по экономическому содержанию показателей;

- отсутствие свободного члена уравнения, т. е. показатели представлены исчерпывающим образом.

Известны другие модели, позволяющие сделать прогноз дальнейшего функционирования предприятия: модель Таффлера; модель Бивера <sup>32</sup>, модель Аргенти (А-модель) <sup>33</sup> и др.

Необходимо иметь в виду, что ни одна модель не обеспечивает абсолютной точности прогнозирования кризиса предприятия, поэтому необходимо ориентироваться на конкретные внешние и внутренние условия его функционирования.

---

<sup>32</sup> Васина Н. В. Зарубежный опыт применения скоринговых моделей для оценки финансового состояния организаций. URL: <http://law.admtyumen.ru/noframe/nic?d&nd=466201580&nh=0&ssect=0> (дата обращения 20 мая 2012 г.).

<sup>33</sup> Риски деятельности предприятия. URL: <http://www.puckinet.ru/inc/oc40.htm> (дата обращения 20 мая 2012 г.).

## ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИРОВАНИЯ МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ

Мясникова Т. А. (Россия)

## TECHNOLOGIES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITIES

Myasnikova T. A. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы стратегического развития муниципалитетов в России. На конкретных примерах показаны важнейшие направления совершенствования стратегического управления в местных сообществах.

*Summary.* In article problems of strategic development of municipalities in Russia are considered. On concrete examples the most important directions of improvement of strategic management in local communities are shown.

В последние два десятилетия стратегическое планирование регионального (местного) развития является объектом пристального внимания как практиков, так и экспертного сообщества. Если до 2004 г. разработка стратегии развития муниципального образования в основном зависела от инициативы органов местного самоуправления, но на сегодняшний день сложилось четкое понимание, что местное стратегирование – «дело государственное».

30 июня 2005 г. на заседании Правительства РФ была рассмотрена «Концепция Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации». Органы управления субъектов Федерации под методическим руководством и при координации со стороны Министерства регионального развития Российской Федерации провели активную работу по разработке региональных стратегий социально-экономического развития<sup>34</sup>.

Ранее в Совете Федерации в рамках Экспертного совета по проблемам инновационной политики при Совете Федерации Федераль-

---

<sup>34</sup> Мясникова Т. А. Стратегирование местного развития: философия, методология, практика // Кубанская школа развития местных сообществ: теория и практика: сб. науч. тр. / отв. ред. Т. А. Мясникова. Краснодар: Кубанский госуниверситет, 2001. С. 280–282.



ного Собрания Российской Федерации была создана Проблемная рабочая группа по прогнозированию и стратегическому планированию экономического развития российских регионов, на заседании которой была одобрена «Концепция, технология и инструменты формирования управленческих решений в социально-экономической сфере субъектов Российской Федерации».

Предложения рабочей группы были рассмотрены на заседании Государственного совета, посвященном механизмам взаимодействия федеральных и региональных органов исполнительной власти при разработке программ комплексного социально-экономического развития регионов. В составе Общественной палаты Российской Федерации была сформирована Комиссия по вопросам регионального развития и местного самоуправления, которая использует в своей работе механизм общественных слушаний. Комиссия внесла значительный вклад в разработку региональной политики в области экономического развития и совершенствования местного самоуправления.

Сейчас рассмотрены стратегии более 60 субъектов Российской Федерации. Несмотря на ряд недостатков, это существенный шаг вперед. На основе приоритетов региональных стратегий были разработаны стратегии социально-экономического развития муниципальных образований<sup>35</sup>.

АНО «Урбэкс-развитие» и МЦСЭИ «Леонтьевский центр» выделяют проблемные моменты, связанные с неэффективной реализацией стратегий (как проблем управления)<sup>36</sup>:

- в рамках стратегического планирования не задаются требования на систему управления;
- разрывность текущего и стратегического управления;

---

<sup>35</sup> Мясникова Т. А. Стратегирование местного развития: философия, методология, практика // Кубанская школа развития местных сообществ: теория и практика: сб. науч. тр. / отв. ред. Т. А. Мясникова. Краснодар: Кубанский госуниверситет, 2001. С. 280–282.

<sup>36</sup> Анкетный опрос регионов и столиц субъектов Федерации по вопросам управления реализацией стратегий социально-экономического развития проведен АНО «Урбэкс-развитие» и МЦСЭИ «Леонтьевский центр» в ходе подготовки к форумной экспертной панели П-12.

- слабая вертикальная и горизонтальная интеграция;
- отсутствие координации действий разных агентов стратегирования;
- неавтономное взаимодействие механизмов реализации;
- несистемное взаимодействие средств управления развитием.

Был проведен анкетный опрос пятнадцати субъектов Федерации трех городских округов по вопросам управления реализацией стратегий социально-экономического развития. На основе анкетирования составлено экспертное заключение: в большинстве регионов отсутствует минимальный набор управленческих механизмов реализации стратегии развития, что приводит к ограничениям в реализации разработанных стратегий <sup>37</sup>.

На сегодняшний день можно с уверенностью утверждать, что в Российской Федерации произошел переход от среднесрочного территориального планирования (3–5 лет) к стратегическому (10–25 лет). К сожалению, анализ существующих стратегий экономического развития муниципальных образований показывает, что методология стратегического планирования внедрена частично, подчас отсутствуют механизмы реализации стратегии, текущее планирование слабо связано со стратегическим планом.

Некоторые исследователи отождествляют стратегирование и стратегическое планирование. По нашему мнению, это не совсем так. Понятие «стратегирование» намного шире. Его суть в создании или изменении субъекта развития (местного сообщества) в классическом смысле – как носителя идей, интересов, целей, способного к самостоятельным действиям. С этой точки зрения планирование, контроль, координация, обратные связи, влияния – это средства управления, коммуникативный инструментарий <sup>38</sup>. Стратегирование – это работа с будущим местного сообщества.

---

<sup>37</sup> Анкетный опрос регионов и столиц субъектов Федерации по вопросам управления реализацией стратегий социально-экономического развития проведен АНО «Урбэкс-развитие» и МЦСЭИ «Леонтьевский центр» в ходе подготовки к форумной экспертной панели П-12.

<sup>38</sup> Тарасенко В. В. Философия управления как вспышка смысла. URL: <http://www.odn2.ru/index.php/biblioteka/30-filosofiya-upravleniya> (дата обращения 23 сентября 2011 г.).

Для лучшего понимания сущности стратегирования и более успешного применения его на практике надо четко представлять его смысловые составляющие:

- управленческую – как средство управления развитием;
- инструментальную – как набор процедур и инструментов;
- институциональную – как определенный социальный институт;
- подходную – как подход работы с Будущим;
- логико-эмоциональную – как способ восприятия происходящего и будущего;
- культурную – как культуру самоуправления.

Обязательный признак стратегирования – его «социальная технологичность». Социальные технологии как способы результативного и рационального целенаправленного социального воздействия обладают огромным потенциалом. Они обеспечивают научно обоснованный выбор оптимальных способов воздействия субъектов управления на объект (социальные системы) с целью создания благоприятных условий жизнедеятельности людей. Для обеспечения успешности процесса стратегического планирования следует обращать особое внимание на социальные цели развития, субъект-субъектные отношения в процессе планирования, определение объекта управления (социальная система – местное сообщество), включение инструментов социального воздействия. Необходимо проектирование процесса стратегирования местного развития с учетом его «социальной технологичности».

По ряду признаков технология стратегического планирования развития местного сообщества также является социальной технологией: это социальные цели развития, субъект-субъектные отношения в процессе планирования, объект управления – социальная система (местное сообщество), широкое применение инструментов социального воздействия.

Рассмотрим признаки стратегирования как социальной технологии.

Во-первых, объектом воздействия является социальная система – местное сообщество (сообщество людей, связанных интересами проживания на определенной территории, социальным взаимодействием и чувством сообщества).

Во-вторых, объект воздействия (местное сообщество) одновременно является и субъектом воздействия (субъект-субъектные отношения), т. к. концепция опоры на собственные силы подразумевает участие населения в разработке и реализации стратегии развития местного сообщества. Примером может служить формирование группы стратегического планирования.

В-третьих, целями местного развития являются такие изменения социальной системы (местного сообщества), которые должны привести к улучшению качества жизни местного населения; при этом экономика выступает как средство достижения социальных целей.

В-четвертых, технология стратегирования является именно технологией: ее можно разбить на последовательные шаги и, несмотря на достаточно высокий уровень субъективности, использовать как универсальную (с учетом специфики местного сообщества и сложившейся ситуации).

В-пятых, стратегирование предполагает определенное мировоззрение. Стратегическая активность имеет свои особенности и требует наличие специфической квалификации, внутренней «стратегической позиции». Для формирования стратегической позиции сначала необходимо освободиться как от чисто практического (материалистического) отношения к миру, так и от чисто научного (предметного, идеального) видения мира. Главная задача стратегирования – построить «мостик» от возможного к действительному <sup>39</sup>.

В-шестых, стратегирование подразумевает изменение субъекта развития (местного сообщества) как носителя идей, интересов, целей, способного к самостоятельным действиям. С этой точки зрения планирование, контроль, координация, обратные связи, влияния – это средства управления, коммуникативный инструментарий.

В-седьмых, стратегирование является базовой социальной технологией, т. е. социальной технологией проектирования социального объекта таким образом, чтобы достигнуть гармонизации индивидуального, личностного и общественно значимого, таких целей, которые гуманистичны по своей природе, на развитии творческих

---

<sup>39</sup> Гавайлер А., Гедич В. Стратегирование как новая культурная парадигма // Стратегии комплексного социально-экономического развития территории. Иркутск: БГУЭП, 2007. С. 115.

способностей и активности социального объекта-субъекта. При этом стратегирование предполагает широкое применение инструментов социального воздействия, т. е. частных социальных технологий тактико-оперативного воздействия на социальный объект.

На разных этапах разработки и реализации стратегии развития используются специфические частные социальные технологии. Например, на предплановом этапе: формирование и развитие группы стратегического планирования, вовлечение стейкхолдеров, обеспечение общественной поддержки. На этапах анализа исходной ситуации и выбора стратегии развития – технология форсайта, технологии группового принятия решений, «картирования» движения (разработка «карт будущего»).

Одна из самых распространенных технологий активной работы с будущим – форсайт. Эта технология используется как на уровне предприятия, так и на уровне муниципалитета, региона, общества в целом.

Технология форсайта включает систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития систем разного уровня. Он ориентирован на определение возможных вариантов будущего.

Эта технология основывается как на традиционных, так и инновационных экспертных методах, таких как экспертные панели, Дельфи (опросы экспертов в два этапа), SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, технологические дорожные карты, деревья релевантности, анализ взаимного влияния и т. п.

В отличие от прогнозирования и футурологии форсайт предполагает активную позицию управления изменениями. Он ориентирован не только на определение возможных альтернатив, но и на выбор наиболее предпочтительных из них. Данная технология подразумевает кроме «основного продукта» – сценариев развития и основанной на этих сценариях стратегии, такой результат, как развитие неформальных взаимосвязей между их участниками, создание единого представления о ситуации, т. е. формирование субъекта управления развитием.

Взятый в Российской Федерации курс на модернизацию обусловливает необходимость перехода от стратегического планирования к стратегированию, т. е. к конструированию будущего во взаи-

мосвязи с прошлым и настоящим через такие средства управления, как концептуирование, прогнозирование, моделирование, программирование, проектирование, планирование и др. При этом каждое из средств управления представляет собой как процесс, так и результат. Необходимо проектирование процесса стратегирования местного развития с учетом его «социальной технологичности».

Рассмотрим опыт стратегического планирования в МО город Горячий Ключ Краснодарского края.

Муниципальное образование город Горячий Ключ граничит с Республикой Адыгея, Апшеронским, Белореченским, Северским и Туапсинским районами. Общая площадь муниципального образования город Горячий Ключ, который включает 1 город и 30 сельских населенных пунктов (7 сельских округов), входящих в городской округ, составляет 1755,55 км<sup>2</sup>. Население города – 53,9 тыс. чел.<sup>40</sup>.

У муниципального образования г. Горячий Ключ есть ряд преимуществ:

- выгодное географическое положение (до 45 км. краевого центра, до аэропорта – 55 км, до Черноморского побережья – 60 км, наличие железной дороги и хорошей автомобильной трассы);

- уникальные природно-климатические ресурсы (около ста целебных ключей и минеральных источников, чистый целебный воздух, мягкий климат);

- хорошо развит санаторно-курортный комплекс;

- наличие квалифицированных кадров, положительный миграционный приток;

- активная позиция органов местного самоуправления;

- благоприятный имидж города как места отдыха и места постоянного проживания.

Также можно выделить проблемы в экономике и социальной сфере МО город Горячий Ключ:

- все сектора экономики испытывают нехватку в современных технологиях;

- недостаточная конкурентоспособность продукции лесопереработки;

---

<sup>40</sup> Основные показатели социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ. URL: <http://www.admgorkluch.ru/inf/soc.php> (дата обращения 5 сентября 2011 г.).

- разница в уровне оплаты в сельском хозяйстве и других отраслях местной экономики;
- недостаточное развитие инфраструктуры, в том числе санаторно-курортного комплекса (дефицит энергоснабжения, водоснабжения и др.);
- не решены многие социальные проблемы.

Наличие потенциала и осознание существующих проблем обусловило необходимость разработки стратегии развития. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 г. была разработана и задокументирована администрацией МО город Горячий Ключ в 2007 г.

Основная цель стратегии – обеспечение повышения качества жизни населения МО на основе создания потенциала опережающего развития <sup>41</sup>.

Стратегия предусматривает реализацию следующих направлений <sup>42</sup>:

- повышение качества и продолжительности жизни, развитие человеческого потенциала муниципального образования на основе повышения эффективности здравоохранения, образования и жилищного строительства (рост доходов населения; увеличение продолжительности жизни населения города; повышение качества и доступности медицинских услуг);

- обеспечение темпов устойчивого экономического роста муниципального образования на основе повышения его конкурентоспособности;

- повышение эффективности государственного регулирования социально-экономических процессов муниципального образования на основе формирования систем стратегического управления и территориального планирования.

Проанализируем разделы стратегии более подробно:

1. Стратегия ориентирована как на внутреннюю (местные жители), так и внешнюю среду. Об этом говорят разделы 1 (Значение

---

<sup>41</sup> Основные показатели социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ. URL: <http://www.admgorkluch.ru/inf/soc.php> (дата обращения: 5 сентября 2011 г.).

<sup>42</sup> Там же

Горячего Ключа в Краснодарском крае и Российской Федерации) и 2 (Вклад муниципального образования в реализацию целей федерального правительства и краевой администрации). Ориентация на внешнюю среду – скорее, положительный момент, т. к. для реализации стратегических направлений предполагается привлечение средств федеральных целевых программ и других форм федеральной и краевой поддержки местного развития.

2. В разделе 3 представлены принципы разработки стратегии:

- обеспечение социальной ориентированности стратегии;
- ориентация на решение реально существующих и потенциальных проблем социально-экономического развития муниципального образования;
- реализация принципа устойчивого экономического и социального развития;
- ориентация на опережающее развитие секторов, которые могут играть роль точек роста;
- обеспечение системного подхода;
- преємственность программных документов.

В разделе 4 представлена логика разработки стратегии. Выделяется два основных этапа:

1) определение стратегической цели и направлений социально-экономического развития муниципального образования;

2) формулирование плана действий (стратегических мероприятий), осуществляемых администрацией муниципального образования и обеспечивающих реализацию поставленных целей.

С одной стороны, то, что в документе представлена методология разработки Стратегии, безусловно, является положительным моментом. С другой стороны, технология планирования несколько искажена (не прописан этап создания организационных предпосылок, не выделен этап анализа социально-экономической ситуации, хотя сами результаты анализа в документе представлены).

3. Разделы 5 (Социально-экономическое развитие муниципального образования город Горячий Ключ в 2004–2006 годах), 6 (Инвестиционная активность), 7 (Экологическая ситуация в муниципальном образовании город Горячий Ключ), 8 (Производственная инфраструктура) посвящены описанию стартовой социально-экономической ситуации в муниципальном образовании. На основании



аналитики в разделе 9 (Стратегический анализ развития муниципального образования город Горячий Ключ) представлены результаты итогового SWOT-анализа.

SWOT-анализ – эффективный инструмент стратегического анализа, однако в Стратегии представлены только 1-й этап (информация о социально-экономическом состоянии и процессах, протекающих в муниципальном образовании) и 2-й этап (построение матрицы SWOT-анализа). 3-й этап (парное наложение каждого из факторов по квадрантам SWOT-матрицы и ответ на вопрос, какие пары факторов имеют тенденцию к взаимному усилению, взаимной нейтрализации или ослаблению) и 4-й этап (выявление зон стратегического маневра и направлений стратегического планирования) отсутствуют.

Также при разработке стратегии был использован сценарный подход. В разделе 10 (Выбор сценариев развития и формирование видения дальнейшего развития муниципального образования город Горячий Ключ) на основе проведенного SWOT-анализа муниципального образования выделены возможные сценарии социально-экономического развития:

- базовый (инерционный), предполагающий сохранение умеренно-консервативной динамики развития;
- оптимистический (инвестиционный), предполагающий ускорение темпов экономического роста на основе максимального использования инвестиционного потенциала муниципального образования.

Построение сценариев развития – также весьма эффективный инструмент стратегического планирования. Однако представленные сценарии учитывают только два возможных варианта развития событий, что не соответствует реальности. Также отсутствует описание возможных рисков.

4. Раздел 12 посвящен стратегической цели и направлениям развития муниципального образования город Горячий Ключ. Миссия не сформулирована, что является нарушением технологии стратегического планирования. Однако следует отметить, что стратегическая цель – обеспечение повышения качества жизни населения МО на основе создания потенциала опережающего развития – имеет социальную направленность и звучит как миссия.

В разделе 13 детализированы действия по реализации стратегических направлений развития муниципального образования город Горячий Ключ. Однако этот раздел нельзя назвать планом по реализации стратегии, так как не указаны сроки, исполнители, основные результаты.

5. В разделе 14 (Направления деятельности по достижению стратегической цели и механизм реализации) представлены механизмы реализации стратегии:

- участие в реализации федеральных и краевых целевых программ;

- разработка и реализация муниципальных целевых программ;

- оценка природно-ресурсного потенциала муниципального образования и разработка направлений повышения эффективности его использования;

- разработка «Программы социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ на 2008–2012 годы».

Отсутствует описание механизма обновления стратегии, механизма взаимодействия со стейкхолдерами и т. п.

В разделе 15 (Ожидаемые результаты реализации стратегии) представлены критерии достижения поставленных целей. Анализ текста позволяет сделать вывод, что большое количество критериев делает их применение довольно сложным.

В разделе 16 (Мониторинг реализации стратегии) описана процедура мониторинга. Мониторинг реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ предполагается проводить 1 раз в год. Ответственные за реализацию стратегии – управления и отделы администрации, курирующие соответствующие отрасли экономики. Управление экономического развития администрации муниципального образования на основе представленных материалов должно готовить сводную информацию о ходе реализации стратегии и представляет ее главе муниципального образования и в администрацию Краснодарского края (по требованию). С периодичностью 1 раз в 4 года вопрос о ходе реализации стратегии выносится на сессию депутатов муниципального образования.

Методология мониторинга прописана в самых общих чертах. Кроме того, по нашему мнению, осуществление мониторинга 1 раз в год делает процесс реализации стратегии практически неуправляемым.

Нами была проанализирована стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 г. как документ. Рассмотрим сам процесс разработки и реализации стратегии.

1. Разработка стратегии осуществлялась структурным подразделением администрации города (Управлением экономического развития) без привлечения заинтересованных групп интересов. Сама стратегия также не содержит описание механизмов вовлечения стейкхолдеров, их участия в реализации стратегии. Другими словами, не соблюден принцип партисипативности.

2. При разработке нарушена технология планирования: пропущен этап создания организационных предпосылок (предплановый этап), не определена миссия и т. п.

3. Как положительный момент следует отметить информационную открытость: стратегия размещена на сайте органов местного самоуправления муниципального образования город Горячий Ключ, также размещены координаты ответственных лиц, проводятся информационные мероприятия и т. п.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы.

Достоинства стратегии:

- стратегия разработана на долгосрочный период;
- были применены эффективные инструменты стратегического планирования: SWOT-анализ, сценарный подход и др.;
- приоритетом стратегии являются социальные цели; стратегическая цель – обеспечение повышения качества жизни населения МО на основе создания потенциала опережающего развития;
- соблюден принцип информационной открытости.

Недостатки стратегии:

- стратегия была разработана только администрацией города без привлечения стейкхолдеров;
- четко прослеживается отраслевой подход в описании стратегических направлений развития;

– механизм реализации стратегии прописан в общих чертах, отсутствует описание механизма обновления стратегии, механизма взаимодействия со стейкхолдерами и т. п.;

– методология мониторинга прописана в самых общих чертах; осуществление мониторинга 1 раз в год делает процесс реализации стратегии практически неуправляемым.

Само по себе существование стратегии социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 г. уже является положительным моментом. Стратегическое планирование дает множество преимуществ муниципалитетам, занимающимся разработкой стратегий <sup>43</sup>:

– повышается эффективность деятельности, т. к. принятая миссия и стратегические приоритеты становятся теми ориентирами, которые помогают выработать адекватную реакцию на быстро изменяющиеся обстоятельства;

– повышается производительность, поскольку достижение тех же или лучших результатов требует меньших затрат ресурсов;

– улучшается понимание ситуации, накапливаются опыт и знания;

– повышается эффективность принимаемых решений благодаря разработке логически последовательной, обоснованной и нацеленной на выбранные стратегические цели информационно-аналитической базы для принятия решений, т. е. сегодняшние решения принимаются с учетом будущих результатов;

– расширяются организационные возможности в результате совершенствования руководства, повышения способности стратегически мыслить и действовать;

– улучшаются связи с общественностью; формируется желаемый имидж местного сообщества, который также является важным средством управления;

– усиливается политическая поддержка, складывается прочный союз на основе партнерства заинтересованных участников.

Однако рассмотренная стратегия лишена преимуществ применения социальных технологий:

---

<sup>43</sup> Аллан Дж. и др. Руководство по разработке стратегического плана развития муниципального образования. Краснодар: МЕРИТ-2, 2005. С. 12–13.

- возможности проектирования социального объекта (местного сообщества) таким образом, чтобы достигнуть гармонизации индивидуального, личностного и общественно значимого;
- вовлечения стейкхолдеров;
- широкого применения инструментов социального воздействия, что обеспечивает эффективность реализации стратегии;
- осуществления работы с будущим местным сообществом (стратегирования).

По нашему мнению, было бы целесообразным внедрить в принятую стратегию частные социальные технологии либо инициировать следующий цикл планирования и коренным образом пересмотреть процесс планирования и содержание стратегии. Рассмотрим эти варианты более подробно.

Внедрение в принятую стратегию частных социальных технологий может включать в себя следующие направления деятельности.

1. Создание организационной структуры для реализации стратегических направлений. На данном этапе, т. к. стратегия уже разработана, целесообразно создавать не комитет по планированию, а координационную структуру.

Роль стратегического консультативного совета будет заключаться в представлении мнения деловых кругов, выработке рекомендаций по приоритетным вопросам развития, по составлению программ, оптимизации подпрограмм и проектов, а также в содействии мониторингу и реализации стратегии экономического развития. Кроме того, члены стратегического консультативного совета могут входить непосредственно в комиссии по стратегическим направлениям.

2. Вовлечение стейкхолдеров в процесс реализации и коррекции стратегии. Под стейкхолдерами мы понимаем лиц влияния как в МО город Горячий Ключ, так и в Краснодарском крае, обладающих следующими характеристиками: социальный статус, сосредоточение в руках экономических ресурсов, концентрация интересов в границах муниципального образования, политическое влияние, неформальное лидерство. Это местные предприниматели, НКО, представители властных структур и т. п.

Методы вовлечения общественности в процесс стратегического планирования включают <sup>44</sup>:

- информирование стейкхолдеров и приглашение к участию;
- изучение мнения стейкхолдеров о приоритетах развития;
- сбор информации о людях и организациях, которых необходимо вовлечь в работу;
- создание позитивного отношения к стратегии.

3. Широкая информационная кампания, целью которой является информирование населения о предстоящих изменениях и формирование позитивного общественного мнения. Для этого могут быть использованы следующие способы информирования:

- постоянное информирование местного населения о ходе реализации стратегического плана через СМИ;
- выставки, конференции, годовые отчеты руководства;
- личные встречи главы МО город Горячий Ключ и членов стратегического консультативного совета с населением.

4. Уточнение стратегических направлений с учетом мнения стейкхолдеров. Для этого может быть использована технология форсайта.

Базовыми принципами форсайта являются <sup>45</sup> :

- будущее творимо, оно зависит от прилагаемых усилий;
- будущее вариативно (возможно много вариантов будущего) – оно не проистекает из прошлого и зависит от решений, которые будут предприняты участниками;
- есть зоны, по отношению к которым можно строить прогнозы, но наши действия не predetermined;
- будущее нельзя спрогнозировать или предсказать, можно быть к нему готовым.

Форсайт представляет собой значительно более комплексный подход, чем традиционное прогнозирование.

Использование технологии форсайта для корректировки стратегических направлений «Стратегии социально-экономического раз-

---

<sup>44</sup> Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А. Стратегическое планирование на муниципальном уровне (принципы использования в современных российских условиях). СПб.: Гуманитарные науки. 1997. 2 (8). С. 40–47.

<sup>45</sup> Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. 2007. № 1. С. 10–15.

вития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 года» предусматривает реализацию следующих шагов:

- создание группы экспертов (от 5 до 20 человек);
- определение поля исследования (предметные и временные рамки);
- выбор методов исследования (методология форсайт включает в себя десятки традиционных и достаточно новых экспертных методов. Обычно в каждом из форсайт-проектов применяется комбинация различных методов, в числе которых экспертные панели, Дельфи (опросы экспертов в два этапа), SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, технологические дорожные карты, деревья релевантности, анализ взаимного влияния и др.);
- проведение исследования и написание отчета;
- представление отчета на заседании стратегического консультативного совета.

Форсайт исходит из того, что наступление «желательного» варианта будущего во многом зависит от действий, предпринимаемых сегодня, поэтому выбор вариантов сопровождается разработкой мер, обеспечивающих оптимальную траекторию инновационного развития.

5. Создание механизмов реализации, мониторинга и коррекции стратегии. Можно предложить следующие механизмы <sup>46</sup>.

Механизм 1. Планирование деятельности координационной структуры реализации стратегии, в функции которой должны входить:

- координация работ по мониторингу;
- ведение базы данных по реализации задач и мер стратегического плана;
- контроль и стимулирование деятельности рабочих групп, ответственных за реализацию отдельных мер стратегического плана;
- контроль соблюдения положений, предусматривающих бюджетное финансирование проектов стратегического плана;
- постоянная оценка качества стратегического планирования;
- организация и проведение заседаний органов управления стратегическим планированием для рассмотрения отчетов о ходе реализации стратегического плана.

---

<sup>46</sup> Аллан Дж. и др. Руководство по разработке стратегического плана развития муниципального образования. Краснодар: МЕРИТ-2, 2005. С. 19–20.

Механизм 2. Планирование деятельности комиссий по стратегическим направлениям:

- обсуждение деятельности рабочих групп, ответственных за реализацию отдельных мер и проектов стратегического плана;
- проверка соответствия поставленных целей реальной ситуации, оценка прогресса в достижении поставленных целей, внесение корректив;
- проведение общегородской конференции для обсуждения и реализации стратегического плана.

Механизм 3. Собственно мониторинг:

- мониторинг внешнего контекста развития МО город Горячий Ключ;
- подготовка аналитических записок по результатам мониторинга реализации отдельных направлений;
- ведение базы статистических индикаторов реализации стратегического плана;
- проведение отдельных исследований для оценки хода реализации по направлениям.

Механизм 4. Продвижение стратегии:

- продвижение стратегических проектов к целевым группам;
- подготовка и публикация обзоров хода реализации;
- организация общественных обсуждений хода реализации стратегического плана; пресс-конференции и публикации в СМИ по итогам мониторинга;
- поддержка сайта, ведение раздела «Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 года реализуется»;
- ежегодная публикация буклета и обновление выставки «Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 года реализуется».

Реализация предложенных рекомендаций позволит устранить недостатки «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования город Горячий Ключ до 2020 года» и максимально использовать преимущества частных социальных технологий.



# **ИНТЕГРАЦИЯ БИЗНЕСА И ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ: РЕГИОНАЛЬНЫЕ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ**

Никитина Л. М., Исаева Е. М. (Россия)

## **INTEGRATION OF BUSINESS AND THE HIGHER SCHOOL: REGIONAL, INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS**

Nikitina L. M., Isayeva E. M. (Russia)

*Аннотация.* В статье на основе системного и институционального анализа показано, что интеграционные процессы бизнеса, государства, некоммерческого сектора весьма противоречивы. Это связано со стремлением каждой институциональной группы к системной целостности. В силу особой роли вузов в формировании социальной среды им объективно свойственна интегрирующая функция.

*Summary.* In article on the basis of the system and institutional analysis it is shown that integration processes of business, the state, noncommercial sector are very inconsistent. It is connected with aspiration of each institutional group to system integrity. Owing to a special role of higher education institutions in formation of the social environment to them objectively peculiar integrating function.

На современном этапе развития России происходит весьма выраженная регионализация социально-экономических процессов. Это обстоятельство отмечают многие исследователи, в частности, В. Петрище пишет, что интеграционное взаимодействие региональных систем является одним из важнейших направлений эволюции общественно-хозяйственного пространства России. Содержание интеграционного взаимодействия региональных систем представляет собой процесс переплетения и сращивания потенциалов развития данных систем в целях извлечения различных видов синергетического эффекта, ускорения и повышения эффективности их развития <sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Петрище В. И. Интеграционное взаимодействие региональных систем в условиях глобализации // Вестник ОрелГИЭТ. 2011. № 2 (16). С. 79.

Данный процесс является объективно обусловленным, прежде всего, высоким уровнем неоднородности страны в экономическом, социальном и институциональном смысле. Вполне естественно, что это требует повышения системной целостности самих регионов, интеграции их подсистем как однородных, так и различных по своим базовым характеристикам.

Особую проблему при этом составляет интеграция институционально неоднородных систем, при анализе которой необходимо исходить из фундаментальных положений теории систем. Обратимся в связи с этим к двум постулатам У. Эшби об устойчивости и структурной целостности систем.

1. Через все значения слова «устойчивость» проходит основная идея «инвариантности». Эта идея состоит в том, что хотя система в целом претерпевает последовательные изменения, некоторые ее свойства («инварианты») сохраняются неизменными <sup>48</sup>.

2. Никакое состояние (всей системы) не может быть состоянием равновесия, если оно неприемлемо для каждой из составных частей, действующих в условиях, создаваемых другими частями <sup>49</sup>.

Для интеграции институционально разнородных систем важно, что при этом происходят изменения ряда параметров, в то же время часть из них должна сохраниться в неизменном виде, в противном случае будет нарушена их исходная внутрисистемная целостность.

Следует обратить внимание на специфику конкурентных отношений, имеющих институциональную природу. При институционально однородной интеграции конкурируют не институты или институции, а субъекты, действующие по однородным правилам. При интеграции институционально разнородных структур конкуренция возникает, прежде всего, между институциями – она определяет положение интегрирующихся структур в будущем едином институциональном пространстве.

Сложность интеграции заключается в том, что различные институциональные подсистемы регионов производят блага, различные с

---

<sup>48</sup> Эшби У. Введение в кибернетику. М.: Изд-во иностранной литературы, 1959. С. 35. URL: [http://www.bookshare.net/books/cybern/ashbiwt/1959/files/Vvedenie\\_v\\_kibernetiku.djvu](http://www.bookshare.net/books/cybern/ashbiwt/1959/files/Vvedenie_v_kibernetiku.djvu) (дата обращения: 27 августа 2012 г.).

<sup>49</sup> Там же. С. 40.

точки зрения возможностей (издержек) оценки их положительного эффекта потребителями. А. Шаститко выделяет три вида таких благ: исследуемые (издержки оценки качества невелики до начала потребления); опытные (издержки до начала потребления велики); доверительные (издержки велики как до, так и после потребления)<sup>50</sup>.

Процесс интеграции в этом случае должен быть ориентирован на движение от благ с высокими издержками к благам с низкими издержками. Цитированный выше А. Шаститко считает такой переход возможным без изменения натурально-вещественной формы блага: «Переход одного и того же блага из одной категории в другую фактически обусловлен изменением структуры трансакционных издержек, распределенных между вовлеченными в экономический обмен сторонами»<sup>51</sup>.

Из этого следует, что интегратором, наиболее активной должна быть система с минимальными трансакционными издержками. Для остальных систем, в силу вышеуказанных постулатов У. Эшби, ее условия должны быть только приемлемыми.

Из четырех базовых систем, образующих современную институциональную среду: государства, бизнеса, некоммерческих организаций, домохозяйств, в России минимальные трансакционные издержки несет, в силу высокой скорости и силы формирования управляющих сигналов, государство, поэтому ему принадлежит ведущая роль в управлении интеграционными процессами.

Естественно, нельзя исключать оппортунистического поведения иных субъектов взаимодействия, но проблема оппортунизма заключается не в фундаментальных свойствах государства, а в конкретных механизмах его воздействия на другие институциональные системы. Однако данное положение распространяется в российских условиях только на органы власти и управления федерального уровня, региональные властные и управленческие структуры не имеют ярко выраженного влияния на иные системы, поэтому не могут рассматриваться в качестве безусловных лидеров интеграционных процессов.

---

<sup>50</sup> Шаститко А. Дискретные институциональные альтернативы в контексте дерегулирования экономики // Вопросы экономики. 2004. № 12. С. 103.

<sup>51</sup> Там же. С. 104.

Домохозяйства оказывают общее влияние на состояние экономической и институциональной среды, но, будучи организационно разобщенными, не могут выступить в качестве интегратора.

Бизнес-структуры, как показывает опыт, склонны снижать транзакционные издержки, двигаясь по пути вертикальной или горизонтальной интеграции внутри бизнес-среды. В этом случае издержки снижаются за счет перехода от рыночной координации к административной. При межинституциональной интеграции этого не происходит, поэтому бизнес-структуры вряд ли заинтересованы в ней в современных российских условиях.

Следует отметить, что бизнес-структуры и некоммерческие организации производят различные виды благ: первые – исследуемые блага; вторые – в лучшем случае, опытные. Соответственно, для бизнес-структур возникают два вида издержек: экономические, вытекающие из априорной неопределенности результатов взаимодействия, и институциональные, связанные с необходимостью совмещения институций различных уровней (ценностей, традиций, неформальных правил, нормативных актов).

Ряд исследователей считают, что ведущую роль в современных интеграционных процессах институционально разнородных систем в регионах должны играть университеты.

Так, по мнению Д. Чарльза, университеты являются частью глобальной, национальной и региональной систем, поэтому они включены в сложное взаимодействие с сообществами различной локализации и различных типов<sup>52</sup>.

В. Нагорнов, О. Перфильева считают, что если в процесс взаимодействия включены несколько участников, решающую роль играет инициатива, которая в современных условиях должна исходить от университетов<sup>53</sup>.

И. Моисеева отмечает следующие факторы, обуславливающие ведущую роль университетов в интеграционных процессах, происходящих на региональном уровне:

---

<sup>52</sup> Charles D. R. Universities and Engagement with Cities, Regions and Local Communities // Rebalancing the Social and Economic. Learning, Partnership and Place / C. Duke [et al]. NIACE, 2005. P. 148–150.

<sup>53</sup> Нагорнов В. А., Перфильева О. В. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для развития // Вестник международных организаций. 2010. № 4 (30). С. 71.

- социальный, обеспечивающий решение проблем занятости;
- демографический, связанный с привлечением в регион молодежи на учебу и последующим трудоустройством в точке локализации учебного заведения;
- экономический – предъявление спроса на услуги строительства, торговли, усиление финансовых потоков за счет обучения на внебюджетной основе;
- культурный – повышение предложения услуг библиотек, музыкальных, театральных, танцевальных и других коллективов;
- технологический (инновационный), обеспечивающий внедрение с помощью университета современных технологий <sup>54</sup>.

Мы солидарны с вышеуказанным автором в оценке роли отмеченных факторов, однако не считаем их состав исчерпывающим, прежде всего в содержательном смысле. В частности, социальный фактор имеет более широкий аспект, чем решение проблем занятости.

Интеграция вузов с бизнесом и иными экономическими субъектами связана, на наш взгляд, с изменением их роли в современной институциональной среде. Ряд авторов называют это «третьей функцией», необходимость которой не принята однозначно научным сообществом, но активно отстаивается ее сторонниками. В частности, О. Перфильева отмечает, что в ряде стран, в том числе в Финляндии, модель университетов, ориентированных на выполнение трех функций (исследования, образование, социальная ответственность), принята в качестве официальной <sup>55</sup>. Показательно, что ориентация на эту функцию отмечена именно в Финляндии, известной своими успехами в инновационном развитии.

Естественно, интеграция столь разнородных в институциональном смысле систем, таких как университеты и бизнес-структуры, сопряжена с необходимостью решения прежде всего институциональных проблем. Я. Оостервельд отмечает следующие опасения

---

<sup>54</sup> Моиссева И. В. Интеграционные взаимодействия в системе высшего профессионального образования Республики Мордовия // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 2 (40). С. 1–8.

<sup>55</sup> Перфильева О. В. Университет и регион: на пути к реализации третьей функции // Вестник международных организаций. 2011. № 1 (32). С. 134.

участников бизнеса в отношении интеграции с университетами, осуществляемой даже в самых мягких формах<sup>56</sup>:

- университеты хотят извлечь собственную выгоду и не концентрируются на общей цели;
- неготовность бизнеса использовать современные подходы;
- ограниченность времени.

Опасения университетов касаются преимущественно возможности бизнеса снизить степень их интеллектуальной независимости. Кроме того, высшая школа не в состоянии быстро реагировать на часто изменяющиеся требования бизнеса<sup>57</sup>. Это – вполне естественное и обоснованное опасение, поскольку подготовка специалистов и реализация бизнес-проектов ориентированы на качественно различные периоды времени.

В. Нагорнов, О. Перфильева считают, что интеграционные процессы могут иметь различную плотность и интенсивность – от единовременных контактов, не предполагающих долгосрочных результатов, до сотрудничества и партнерства<sup>58</sup>. На наш взгляд, есть смысл говорить не столько о временных параметрах взаимодействия, сколько о способах взаимодействия – интеграционные процессы должны происходить в тех формах и с использованием тех методов, которые не нарушают системной целостности интегрируемых систем (напомним вышеуказанные постулаты У. Эшби).

Исследователи предлагают использование различных методов интеграции, в том числе и достаточно «мягких», не нарушающих системной целостности интегрируемых субъектов. Так, М. Ларионова отмечает применение открытого метода координации (ОМК), основанного на принципе субсидиарности. Метод апробирован странами – членами ЕС для развития интеграционных процессов между системами различного уровня – национального, регионального, местного, а также совершенствования социального партнер-

---

<sup>56</sup> Оостервельд Я. Взаимодействие между университетами и бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 6. С. 67.

<sup>57</sup> Там же. С. 68.

<sup>58</sup> Нагорнов В., Перфильева О. В. Оценка роли вузов в региональном развитии: формирование устойчивых партнерств для развития // Вестник международных организаций. 2010. № 4 (30). С. 60.

ства. Главная цель метода – избегая политизации, найти механизмы перенесения эффективных инноваций из одной системы в другую. Метод основан не на авторитете закона или иерархии власти, а на мониторинге, взаимонализе, поиске и обмене лучшими практиками для координации на политическом уровне, облегчения процессов обучения сверху вниз и снизу вверх, развития обучения через сотрудничество для повышения конкурентоспособности <sup>59</sup>.

По мнению М. Ларионовой, в рамках метода возможен выбор различных стратегий: достижение общей цели без изменения национальной парадигмы предпочтений (стратегия ограниченного обучения); достижение общих целей с изменением национальных предпочтений (стратегия глубокого обучения). Применительно к системам иных уровней можно говорить об интеграции без изменения и с изменением базовых параметров систем.

Автор называет ряд ограничений для применения метода, особое значение при этом имеет следование парадигме взаимодействия, «непроницаемой» для восприятия фактической информации. Кроме того, восприятие и мультиплицирование успешных практик снижает предрасположенность к инновациям. Механизм ОМК имеет ряд внутренних противоречий, снижающих его эффективность, прежде всего: в концепции ОМК не определено, какой тип интеграции является целью; контрольные и мониторинговые инструменты ОМК снижают степень разнообразия систем, необходимую для эволюционирующих систем. Поэтому главная проблема для участников взаимодействия заключается в поиске баланса между конкуренцией и кооперацией <sup>60</sup>. Применительно к предмету нашего исследования следует ориентироваться на формирование ОМК на основе социальной роли вузов в развитии региональных социально-экономических систем. Исторически эти роли формировались различным образом.

О. Перфильева отмечает особую роль таких университетских городов, как Кембридж, Оксфорд, Сент-Эндрюс, в которых университеты представляют собой доминирующие центры в функциональном

---

<sup>59</sup> Ларионова М. В. Открытый метод координации как рабочий метод управления интеграционными процессами в образовании // Вестник международных организаций. 2007. № 2 (10). С. 6–7.

<sup>60</sup> Там же. С. 7–8.

и даже физическом смысле – города формировались и развивались именно вокруг них. Города и университеты воспринимаются как единое целое. Но это восприятие различно для международного и местного сообщества, с которым часто складывается напряженность<sup>61</sup>.

Обратим внимание на то, что в России такие центры практически отсутствуют, поскольку города не возникали вокруг университетов. В известном смысле такая роль принадлежит в стране академическим и отраслевым исследовательским центрам, тесно связанным с высокотехнологичными предприятиями оборонной, космической промышленности, атомной энергетики и т. п. В таких населенных пунктах интеграция носила естественный характер – они создавались фактически как инфраструктурные объекты, выполняли обслуживающие функции по отношению к предприятиям. Поэтому в экономическом, институциональном и даже производственном смысле они всегда были интегрированными. Современная проблема таких интегрированных структур – ослабление внимания к ним со стороны государства, в этом смысле их внутреннее единство – скорее препятствие для дальнейшего развития, чем преимущество.

Решение проблемы заключается в движении к снижению системной целостности, к дезинтеграции, к поиску новых субъектов, форм, методов взаимодействия с внешней средой. Чрезмерно интегрированные системы при слабом взаимодействии с внешней средой оказываются нежизнеспособными при изменении условий существования. Своеобразный прототип такой системы показал У. Эшби на примере устричной колонии с закрывающимися под влиянием сигналов опасности особями, не принимающими в дальнейшем сигналов об изменении ситуации. Для таких систем в основном не регионального, а муниципального уровня уместны жесткие методы дезинтеграции и формирования новых интегрированных структур, которые в российских условиях могут использовать преимущественно федеральные органы власти и управления.

Помимо вышеуказанной группы университетов О. Перфильева выделяет еще две: университеты технического профиля с ярко выраженной миссией служить местному сообществу (университеты

---

<sup>61</sup> Перфильева О. В. Университет и регион: на пути к реализации третьей функции // Вестник международных организаций. 2011. № 1 (32). С. 135.



Ковентри, Сандерленда, Дерби) и «городские» университеты, созданные при поддержке городских властей (университет Ньюкасла). С самого начала эти вузы учитывали потребности не только города, но и региона<sup>62</sup>.

Отдельную группу составляют университеты с многочисленными кампусами, расположенными на не урбанизированных территориях, формируя региональную идентичность<sup>63</sup>.

В российских регионах в наибольшей степени представлены университеты второй группы, не обязательно технические, деятельность которых ориентирована на удовлетворение потребностей регионов и крупных городов в квалифицированной рабочей силе и отчасти научных исследованиях.

В то же время независимо от принадлежности вузов к той или иной группе в предложенной классификации все они вовлечены в разнообразное взаимодействие с иными системами за пределами мест дислокации. Особенностью университетов, по мнению О. Перфильевой, ссылающейся, в свою очередь на точку зрения Д. Чарльза, является их сложная система многоуровневого и многостороннего взаимодействия с мировым, региональным и местным сообществами, существованием в «нескольких пересекающихся реальностях»<sup>64</sup>.

Указанное положение верно, но, на наш взгляд, эта особенность университетов несколько преувеличена, любая достаточно крупная экономическая единица связана с другими субъектами различной институциональной природы – органами власти и управления различных уровней, местным самоуправлением, региональными и ино-региональными бизнес-структурами, зарубежными контрагентами и пр. В целом это взаимодействие создает институционально разнородную среду, порождая интеграционные и дезинтеграционные процессы. Собственно такое многостороннее взаимодействие и формирует в итоге комплекс ролей, выполняемых вузами в регионах и муниципальных образованиях.

---

<sup>62</sup> Перфильева О. В. Университет и регион: на пути к реализации третьей функции // Вестник международных организаций. 2011. № 1 (32). С. 135.

<sup>63</sup> Там же. С. 135–136.

<sup>64</sup> Там же. С. 136.

Мы считаем справедливым указание О. Перфильевой на то, что сегодня университеты не обозначают для себя социальную ответственность как такой же приоритет, как, например, развитие прорывных научных исследований, что влияет на их взаимодействие с местным сообществом на постоянной и системной основе<sup>65</sup>. В итоге работа университетов с населением остается фрагментарной. Такое положение требует изменения в институциональных позициях университетов, которые не видят в качестве своей главной функции развитие местного сообщества и региона, хотя именно они создают экономическую основу их развития.

Действительно, основу экономического благополучия региональных университетов создает население региона (домохозяйства), в первую очередь, местное сообщество территории базирования. Из его состава осуществляется преимущественно формирование студенческого контингента. Независимо от того, на какой основе он обучается – бюджетной или договорной, средства на обучение выделяются в итоге именно на обучаемый контингент. Поэтому включение вузов в институциональные преобразования местного сообщества и региона является не в меньшей степени значимым, чем научная деятельность. Вообще вряд ли есть смысл говорить и приоритетности учебной, научной или социальной деятельности – они образуют неразрывное единство, обеспечивая само существование вузов.

О. Перфильева считает, что существует известная противоречивость в миссиях федеральных университетов, ориентированных, с одной стороны, на превращение их в центры регионального развития, с другой – на достижение радикальных изменений в научно-исследовательской сфере, выход на лидирующие позиции в мировых рейтингах<sup>66</sup>.

На наш взгляд, эта противоречивость вполне естественна и отражает двойственность образовательных и научно-исследовательских структур, миссия которых состоит не только в удовлетворении существующих потребностей, но и в формировании новых, включающих экономический и институциональный опыт иных стран и

---

<sup>65</sup> Перфильева О. В. Университет и регион: на пути к реализации третьей функции // Вестник международных организаций. 2011. № 1 (32). С. 137.

<sup>66</sup> Там же. С. 135.

регионов. Миссия высшей школы как интегратора региональной социально-экономической системы заключается не в поддержании существующих, а в формировании новых связей с мировым сообществом. Другой вопрос в том, что реализация данной миссии является достаточно сложной, поскольку сами российские интеграторы находятся на невысоком по международным стандартам уровне. В связи с этим необходимо сосредоточение их функций на наиболее актуальных направлениях интеграции с бизнес-структурами. В качестве таковых следует отметить коррекцию структуры подготовки специалистов и активизацию развития бизнеса в инновационном аспекте.

Недостаточность взаимодействия вузов с бизнесом на данных направлениях отмечают многие исследователи.

Т. Кутейницына отмечает весьма серьезное основание для интеграции образовательных учреждений и бизнес-структур – разбалансированность спроса и предложения на региональных рынках труда<sup>67</sup>.

И. Аржанова считает, что в регионах существует дисбаланс между потребностями в рабочей силе и подготовкой специалистов (бакалавров, магистров) в вузах. Имеет место перепроизводство высококвалифицированных кадров, что отрицательно сказывается на развитии регионов<sup>68</sup>. Конечно, прежде всего сложившийся дисбаланс оказывает отрицательное влияние на региональный бизнес.

Мы не разделяем точку зрения автора на возможность избыточности высококвалифицированных кадров как общественного явления. Другое дело – дисбаланс профессионального состава. В устранении такого дисбаланса роль университетов достаточно очевидна. Проблему составляет современная разобщенность образовательных систем – начальное и среднее образование подведомственно, в основном, органам местного самоуправления или региональным органам власти и управления, через которые осуществляется организация и финансирование их деятельности, вузы подчинены организационно и финансово Министерству образования и науки или от-

---

<sup>67</sup> Кутейницына Т. Профессиональное образование и рынок труда: эффективность взаимодействия // Человек и труд. 2009. № 6. С. 53.

<sup>68</sup> Аржанова И. В. Формирование партнерств и создание условий для развития университетов // Вестник международных организаций. 2010. № 3 (29). С. 7.

раслевым министерствам. Это прямо препятствует интеграционным процессам даже внутри одной институциональной группы. Достаточно сказать, что попытка учреждения общего или профессионального среднего образования включиться в деятельность вуза в случае ее успешности приведет к потере финансирования из средств местного бюджета, а вуз, соответственно, не получит дополнительного финансирования на обучение рабочим специальностям. Между тем, международный опыт свидетельствует, что вузы осуществляют эффективное движение в этом направлении.

Относительно второго направления интеграционного воздействия обратимся к мнению Л. Черного, считающего эффективной формой государственно-корпоративного партнерства создание в Южной Корее национальных многоотраслевых корпораций (чеболей)<sup>69</sup>. Нам представляется такое направление интеграции вполне оправданным для России, располагающей достаточно крупными компаниями, работающими на мировых рынках. Правда, в настоящее время это преимущественно предприятия добывающих отраслей и отраслей первичной переработки, но при известных организационных усилиях со стороны государства они могут быть преобразованы в диверсифицированные объединения. Причем перспективы их диверсификации не ограничены только производственной сферой. В крупные вертикально интегрированные структуры необходимо включать организации, осуществляющие фундаментальные, прикладные исследования, опытно-конструкторские работы, учебную деятельность в сфере высшего, среднего и даже начального профессионального образования.

---

<sup>69</sup> Черной Л. Государственно-корпоративное партнерство: проблема системности // Экономист. 2009. № 7. С. 20.

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ НАЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Никитина Л. М., Комарова Д. В. (Россия)

## COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONCIBILITY MODELS

Nikitina L. M., Komarova D. V. (Russia)

*Аннотация.* В различных странах корпоративная социальная ответственность имеет свои особенности, что выражается в существовании ряда национальных моделей корпоративной социальной ответственности. В рамках данного исследования проведен сравнительный анализ зарубежных и российской моделей корпоративной социальной ответственности по признакам управляющего воздействия государства, гражданского общества и бизнес-сообщества.

*Summary.* Corporate social responsibility has its own characteristics in different countries. This is reflected in the existence of range national models of corporate social responsibility. Comparative analysis of foreign and Russian models of corporate social responsibility on the grounds of managing impact by government, civil society and business community is given in this study.

Тема управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) актуальна в настоящее время по ряду причин. Кризис 2008–2009 гг. показал, что прежняя модель корпоративного управления, которая рассматривалась в качестве целевого ориентира фирмами из стран с развивающимися и переходными экономиками, несостоятельна. Серьезные искажения в системе стимулов, которые определяли ориентацию крупных фирм на достижение краткосрочных финансовых результатов, стали одной из внутренних причин глобального финансового кризиса.

В поисках новых форм организации бизнеса, ориентированного на долгосрочную перспективу, многие эксперты и предприниматели все больше внимания уделяют КСО. Правильно организованная, сбалансированная социально ответственная деятельность позволяет компании внести свой вклад в улучшение жизни общества и одновременно добиться повышения экономических показателей.

В различных регионах мира социальная ответственность бизнеса имеет свою специфику, которая проявляется в существовании различных моделей КСО. Помимо стран с развитой рыночной экономикой, давно применяющих хорошо отработанные, хотя и требующие совершенствования, модели КСО, в настоящее время практически все государства, стремящиеся к активному экономическому и социальному развитию, разрабатывают собственные системы. Нет абсолютно одинаковых систем управления корпоративной социальной ответственностью, при этом общность их характеристик, формирующая так называемые модели КСО, раскрывается только через массовость тех или иных явлений.

Различия между моделями КСО проявляются в масштабах вмешательства государства в деятельность бизнеса, отношении общества к социально ответственному бизнесу и др. С точки зрения ареала распространения принято классифицировать модели КСО по географическому признаку, в соответствии с которым выделяют американскую, японскую, исламскую, европейскую континентальную, британскую, скандинавскую и российскую модели. Каждая из этих моделей имеет особенности, обусловленные культурой страны, традициями предпринимательства, политической обстановкой и ценностями общества.

Американская модель КСО богата традициями, что обусловлено природой американского предпринимательства. Из-за того, что экономика США основана на максимальной свободе субъектов, многие сферы общественной жизни остаются до сегодняшнего дня саморегулируемыми<sup>70</sup>. Несмотря на то что для США характерно минимальное вторжение государства в частный сектор, Америка известна традициями систематического участия бизнеса в финансировании самых разнообразных некоммерческих проектов. Такая практика реализуется посредством создания разнообразных корпоративных фондов, целью которых является решение социальных проблем<sup>71</sup>. Ответственное перед обществом поведение корпораций поощряется налоговыми

---

<sup>70</sup> Скляр Е. Н., Зверкович И. О. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике. URL: <http://www.csjournal.com/lib /analyticarticle/1746-issledovanie-modelejj-korporativnojj-socialnojj.html> (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

<sup>71</sup> Там же.

льготами и зачетами, закрепленными на законодательном уровне <sup>72</sup>. Основной формой КСО в США являются благотворительные пожертвования, которые при помощи многочисленных механизмов корпоративных фондов используются на социальные нужды <sup>73</sup>. Также распространена практика участия персонала компаний в волонтерских программах. Американская модель КСО инициируется самими компаниями и предусматривает максимальную самостоятельность корпораций в определении своего общественного вклада. Государство поощряет социальные инвестиции, хотя регулирование КСО минимально.

Управление бизнесом в Японии не столько ориентировано на получение прибыли, сколько основано на правильном восприятии бытия, общества и окружающего мира, осознании своей ответственности перед обществом и стремлении к прогрессу цивилизации в целом; это делает КСО частью традиционной культуры <sup>74</sup>. Японский бизнес исторически сосредоточен на внутренних программах, благодаря которым компания становится для работника семьей: концепция пожизненного найма и соответствующие условия управления человеческими ресурсами <sup>75</sup>. Работник считается членом корпоративной семьи, поэтому его ответственность и права выходят далеко за рамки обычных трудовых обязанностей. Корпорация, в свою очередь, поддерживает человека на протяжении всего жизненного пути: помогает в приобретении жилья, выделяет финансовую помощь при рождении детей и их обучении, выплачивает щедрые выходные пособия и корпоративные пенсии <sup>76</sup>. Государство традиционно принимает активное участие в регулировании КСО, т. к. в течение долгого времени участвовало в корпоратив-

---

<sup>72</sup> Аникеева О. П., Симонова Л. М. Модели социальной ответственности бизнеса: мировой опыт и российская практика // Вестник Тюменского государственного университета. 2010. № 4. С. 72–77.

<sup>73</sup> Социально-экономические технологии бизнеса / Н. В. Кириенко [и др.]. Минск: БГПУ, 2012. С. 99–104.

<sup>74</sup> Лазарева Н. Корпоративная социальная ответственность // Корпоративная социальная ответственность. URL: <http://www.csrjournal.com/lib/networkoverview/468-korporativnaja-socialnaja-tstvennost.html> (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

<sup>75</sup> Мореева Е. В. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития отечественной экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 28 с.

<sup>76</sup> Социально-экономические технологии бизнеса / Н. В. Кириенко [и др.]. Минск: БГПУ, 2012. С. 99–104.

ном стратегическом планировании <sup>77</sup>. Таким образом, японская модель КСО ориентирована на внутренние программы.

Деятельность компаний из исламских государств в целом и внешне схожа с функционированием бизнес-организаций из других стран мира. Основное отличие заключается в соблюдении исламскими компаниями запрета на ведение некоторых видов деятельности (игорный бизнес; производство, переработка и продажа свинины; производство и продажа алкоголя и пр.). Исламская этическая философия основывается на пяти постулатах, регулирующих исламскую этику: единство, равновесие, свобода воли, обязанности и добродетельность. Согласно данным постулатам Бог есть создатель, обладатель и источник всего мироздания. Он доверил человеку использовать ресурсы, поэтому человек ответствен перед ним за то, как эти ресурсы используются <sup>78</sup>. Эта религиозная позиция требует полного соответствия воле Бога и включает повиновение и призвание следовать шариату во всех аспектах жизни, включая экономический, и вопросы бережного отношения к окружающей среде. По мусульманскому праву общественное благополучие важнее индивидуального <sup>79</sup>. Главное внимание в исламской экономической системе обращается на состояние человеческих отношений в экономической жизни, на нравственные принципы экономических отношений, которые должны содействовать целям процветания исламского общества в целом. Организации играют важную роль в обществе и в связи с этим несут ответственность, основанную на их статусе. Таким образом, сущность исламской модели КСО обусловлена исламской культурой. Эта модель основана на религиозном учении, что делает ее неприменимой вне культурного контекста.

Европейская континентальная модель в большей степени представляет собой систему мер государственного регулирования, поэто-

---

<sup>77</sup> Лазарева Н. Корпоративная социальная ответственность // Корпоративная социальная ответственность. URL: [http://www.csjournal.com/lib/networkoverview/468-korpo\\_rativnaja-socialnaja-tstvinnost.html](http://www.csjournal.com/lib/networkoverview/468-korpo_rativnaja-socialnaja-tstvinnost.html) (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

<sup>78</sup> Батаева Б. С. Исламская модель корпоративной социальной ответственности // Высшая школа экономики. URL: [www.hse.ru/data/2010/.../Аннотация%20Батаева%20в%20ВШЭ.doc](http://www.hse.ru/data/2010/.../Аннотация%20Батаева%20в%20ВШЭ.doc) (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

<sup>79</sup> Батаева Б. С. Направления формирования российской модели корпоративной ответственности // Высшая школа экономики. URL: [http://elibrary.fines.ru/materials\\_files/345054370.pdf](http://elibrary.fines.ru/materials_files/345054370.pdf) (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).



му ее зачастую относят к скрытым формам КСО<sup>80</sup>. Так, во многих странах Континента законодательно закреплены обязательное медицинское страхование и охрана здоровья работников, пенсионное регулирование и ряд других социально значимых вопросов. Кроме того, государственное регулирование многих аспектов КСО значительно превосходит североамериканскую систему<sup>81</sup>. Несмотря на существенные различия стран Континента в применении концепции КСО, схожего между ними больше. Это проявляется, прежде всего, в том, что европейские политики придают большое значение поддержке разнообразных инициатив в области КСО. Характерной чертой европейской модели социальной ответственности является финансирование государством социальных программ для населения из налоговых сборов<sup>82</sup>. Для европейской модели характерна значительная социальная политика государства, при этом инициативы предпринимателей в сфере КСО также поддерживаются.

Для британской модели КСО характерно пристальное внимание финансового сектора к проектам в области КСО, что проявляется в тенденции роста количества социально ответственных инвестиционных фондов<sup>83</sup>. Пристальное внимание гражданского общества к социальной ответственности компаний выражается в повышенном интересе СМИ. Участие правительства в развитии КСО реализуется через создание партнерств с частными предприятиями в образовательном секторе, поддержку инициатив в области КСО через софинансирование проектов, налоговые льготы и др.<sup>84</sup> Наблюдается сходство британской модели КСО с американской и европейской континентальной моделями. Как и в европейской континентальной модели, государство

---

<sup>80</sup> Доклад о социальных инвестициях в России – 2008 // United Nations Development Programme Russian Federation. URL: [www.undp.ru/download.phtml? \\$1064](http://www.undp.ru/download.phtml? $1064) (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

<sup>81</sup> Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Экономика, 2007. С. 73.

<sup>82</sup> Социально-экономические технологии бизнеса / Н. В. Кириенко [и др.]. Минск: БГПУ, 2012. С. 99–104.

<sup>83</sup> Мореева Е. В. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития отечественной экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 28 с.

<sup>84</sup> Скляр Е. Н., Зверкович И. О. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике. С. 32–34. URL: <http://www.csrjournal.com/lib/analyticarticle/1746-issledovanie-modelej-korporativnoj-socialnoj.html> (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

поддерживает бизнес в его социальных инициативах; сходство с американской моделью заключается в большой активности корпораций в реализации собственных социальных проектов.

Целью скандинавской модели КСО является усиление солидарности и равенства, поэтому задача бизнеса – успешное ведение дел и своевременное отчисление налогов, а задача государства – эффективное распределение этих средств, в том числе на социальные нужды<sup>85</sup>. Государство имеет большее значение, чем рынок или бизнес-структуры, оно дает права на основные социальные гарантии в натуральном и денежном выражении. Это обеспечивает достойный уровень жизни даже для низкодоходных групп населения<sup>86</sup>. За счет эффективной работы механизма налогов и дотаций размеры социальных инвестиций частного бизнеса сводятся к минимуму, поэтому скандинавская модель относится к скрытым формам КСО. Однако такая активная социальная политика государства имеет оборотную сторону: при высоком уровне налогообложения возможно явление ухода национального бизнеса в другие зоны или за границу.

Российская модель КСО на сегодняшний день окончательно не сформировалась, однако можно выделить ряд ее особенностей. В-первых, проводником идеи КСО являются ТНК, действующие в России, и российские компании, выходящие на зарубежные фондовые биржи<sup>87</sup>. Роль государства традиционно высока, однако в настоящее время не существует федеральных программ поощрения предприятий, занимающихся социально ответственной деятельностью, не предусмотрены налоговые льготы или государственные дотации и субсидии. Программы поддержки социально ответственного предпринимательства существуют в некоторых регионах России, однако они не имеют системного характера. Государство в России не стимулирует предпринимателей к ведению социально ответственного бизнеса. Во-вторых, общество имеет высокие социальные ожидания

---

<sup>85</sup> Социально-экономические технологии бизнеса... Указ. Соч. С. 99–104.

<sup>86</sup> Аникеева О. П., Симонова Л. М. Модели социальной ответственности бизнеса: мировой опыт и российская практика // Вестник Тюменского государственного университета. 2010. № 4. С. 71.

<sup>87</sup> Батаева Б. С. Направления формирования российской модели корпоративной социальной ответственности. URL: [http://elibrary.finenc.ru/materials\\_files/345054370.pdf](http://elibrary.finenc.ru/materials_files/345054370.pdf) (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

при низкой активности <sup>88</sup>. Население ждет решения общественно значимых проблем как от органов государственной и муниципальной власти, так и от предпринимателей, однако само при этом не готово осуществлять каких-либо активных действий. Уровень дискуссии в обществе по социально значимым вопросам можно оценить как низкий <sup>89</sup>. В-третьих, сохраняется высокий уровень недоверия к бизнес-сообществу <sup>90</sup>. Это связано с недавним советским прошлым, где предпринимательство приравнивалось к преступлению, а все социальные гарантии обеспечивало государство; а также с «лихими девяностыми», когда слова «предприниматель» и «бандит» были практически синонимами. В-четвертых, направленность программ КСО. Большинство из них адресуются персоналу организации и местному сообществу, в последнее время растет внимание к экологии и корпоративному управлению <sup>91</sup>. Таким образом, для российской модели КСО характерно, что ни государство, ни гражданское общество не являются основными драйверами КСО. Государство не стимулирует предпринимателей к ведению социально ответственного бизнеса, гражданское общество не осуществляет активных действий по удовлетворению своих требований до бизнес-сообщества.

Таким образом, каждая из рассмотренных нами моделей КСО учитывает национальные и культурные традиции той или иной страны и обладает специфическим набором элементов взаимодействия бизнеса, государства и гражданского общества. В каждой модели КСО влияние этих подсистем общества проявляется по-разному.

Государство создает политическую, правовую и экономическую обстановку в стране, формирует предпосылки для развития КСО. К ним могут относиться налоговые льготы, субсидии, дотации и другие меры, побуждающие предпринимателей обратить внимание на

---

<sup>88</sup> Кириакиди Ю. Особенности социальной ответственности бизнеса в России // Экономическое возрождение России. 2010. № 2. С. 139–144.

<sup>89</sup> Батаева Б. С. Направления формирования российской модели корпоративной социальной ответственности. URL: [http://elibrary.finec.ru/materials\\_files/345054370.pdf](http://elibrary.finec.ru/materials_files/345054370.pdf) (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

<sup>90</sup> Мореева Е. В. Социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития отечественной экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2010. 28 с.

<sup>91</sup> Иванова В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России // Человек и труд. 2009. № 10. С. 46–50.

социально ответственную деятельность<sup>92</sup>. С другой стороны, государство может не придавать КСО значения и никак не мотивировать предпринимателей к ведению социально ответственного бизнеса. Такая государственная политика замедляет развитие КСО в стране.

Гражданское общество формирует требования, которые предприниматели удовлетворяют или не удовлетворяют посредством своей социально ответственной деятельности. Такие требования могут быть институционализированы в виде открытых писем, направляемых руководству компаний (например, в связи с экологической ситуацией в регионе, в котором базируется производство), забастовок (например, в связи с неудовлетворительными условиями труда) или в других формах. Если предприятие удовлетворяет требования, которые предъявляет к нему гражданское общество, то можно говорить о том, что его социальная ответственность находится на высоком уровне. Если же требования гражданского общества удовлетворяются не полностью или не удовлетворяются совсем, то компания либо не реализует социально ответственную деятельность, либо необходимо повышение уровня ее социальной ответственности.

Бизнес-сообщество включает в себя субъекты, непосредственно реализующие социально ответственную деятельность. На этом уровне управление КСО осуществляется в рамках конкретного предприятия. Могут создаваться объединения предпринимателей (например, Российский союз предпринимателей и промышленников), курирующие различные направления деятельности, в том числе КСО, однако предписания таких объединений носят рекомендательный характер. Предприниматели осуществляют социально ответственные программы как в соответствии с запросами гражданского общества, так и по собственной инициативе. Уровень предпринимательской инициативы в реализации социально ответственных программ определяет уровень развития КСО как на предприятии, так и в целом в стране.

Мы провели сравнительный анализ моделей КСО в соответствии с тремя уровнями управляющих субъектов, рассмотренными выше. Результаты проведенного анализа представлены в табл. 1.

---

<sup>92</sup> Чихачова Ю. С. Кто определяет приоритеты корпоративной социальной ответственности: государство, общество, сама компания или бизнес-элита? URL: <http://www.csrjournal.com/lib/analyticarticle/1723-kto-opredeljaet-prioritety-korporativnoj.html> (дата обращения: 24 сентября 2011 г.).

Таблица 1

## Сравнительная характеристика моделей КСО

Модели	Государство	Гражданское общество	Бизнес-инициатива
1	2	3	4
Американская модель	Минимальное вторжение государства в частный сектор, социально ответственное поощрение налогового вычета и льготами	Взаимодействует с бизнесом через корпоративные фонды, доносы через них свои запросы; высокий уровень активности	КСО реализуется в основном за счет благотворительных пожертвований, которые через корпоративные фонды используются на нужды общества, а также реализацию волонтерских программ при участии персонала
Японская модель	Активная роль государства, которое в течение долгого времени принимало участие в корпоративном стратегическом планировании	Воздействие гражданского общества проявляется через традиционную культуру	Компании поддерживают человека на протяжении всей жизни, работник считается членом «корпоративной семьи»; высокий уровень ответственности перед работником
Исламская модель	Низкая активность государства в продвижении КСО	Слабая роль гражданского общества в мотивации компаний к социально ответственной деятельности из-за его низкой активности	Концепция КСО тесно переплетается с исламской этикой бизнеса, что обуславливает высокую активность предпринимателей в сфере социальной политики
Европейская континентальная модель	Значительное государственное регулирование КСО (поддержка социальных инициатив предприятий, законодательное закрепление ряда социально значимых вопросов)	Запросы о необходимых социальных программах в равной степени адресуются коммерческим компаниям и государству	Уровень инициативы предпринимателей достаточно низок из-за высокой активности государства

1	2	3	4
Британская модель	Значительное участие правительства в развитии КСО, которое проявляется в создании партнерств с частными предприятиями в образовательном секторе, поддержке инициатив в области КСО через финансирование проектов, налоговые льготы и др.	Повышенный интерес СМИ к социальной политике компаний	Более высокая активность предприятий, чем в целом в Европе, проявляющаяся в финансовом секторе, системе бизнес-образования и высокоразвитом консалтинге в сфере КСО
Скандинавская модель	Государство обеспечивает права на основные социальные гарантии в натуральном и денежном выражении	Высокая активность гражданского общества	Задача бизнеса – успешное ведение дел и своевременное отчисление налогов
Российская модель	Патерналистская форма взаимодействия с обществом, традиционно высокая роль государства во взаимодействии с бизнесом. Отсутствует единая политика продвижения КСО. Стимулирование предприятий к социальной деятельности осуществляется на региональном и местном уровнях, однако не имеет системного характера	Взаимодействие с бизнесом слабое ввиду высокого уровня недоверия общества к бизнесу и низкой активности гражданского общества. Имеют место отдельные примеры взаимодействия бизнеса, власти и общества на региональном и местном уровнях	Основные носители идей КСО – ТНК, действующие в России, и российские компании, выходящие на зарубежные фондовые биржи. Основная направленность программ КСО – персонал компании и местное сообщество, в последнее время больше внимания уделяется экологии

Таким образом, проведенный нами анализ позволяет сравнить модели КСО в точки зрения управляющего воздействия государства, гражданского общества и бизнес-структур. Как правило, для каждой модели характерно доминирование одного из управляющих субъектов. В России управляющее воздействие всех трех субъектов выражено слабо, что приводит к низкому уровню развития КСО. Развитие российской модели КСО необходимо осуществлять с учетом накопленного отечественного, а также более обширного и богатого зарубежного опыта. В условиях институциональной асимметрии государства, бизнеса и гражданского общества в России целесообразно использование инструментария, свойственного различным национальным моделям.

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Петрыкина И. Н. (Россия)

## HUMAN CAPITAL AS FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY

Petrykina I. N. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы развития человеческого потенциала. Проанализирован зарубежный опыт социального развития как основы формирования человеческого потенциала. Обоснована необходимость активизации инвестиций в человеческий капитал в России.

*Summary.* In article human development problems are considered. Foreign experience of social development, as bases of formation of human potential is analysed. Need of activization of investments into the human capital for Russia is proved.

Формирование в РФ инновационной экономики требует наличия высокого уровня развития человеческого капитала. Одной из его ключевых характеристик является здоровье. Здоровье нации – это здоровье всей экономики. Поэтому большинство стран мирового сообщества тратят на национальное здравоохранение более 10 % ВВП. В США на охрану здоровья населения используется около 16 % ВВП. Россия тратит на охрану и поддержание здоровья населения 3,7 % произведенного ВВП. При этом дополнительные расходы населения составляют 1,1%, т. е. суммарные расходы – около 5 % ВВП<sup>93</sup>.

Если учесть, что численность населения России за последние 20 лет не выросла, а уменьшилась в результате отделения ряда союзных республик и снижения рождаемости, особенно в 1990-е гг., превалирования смертности над рождаемостью, а также за счет оттока трудоспособного населения за рубеж, то становится очевидным, насколько важно для России увеличивать вложения в здоровье нации до уровня мировых стандартов.

---

<sup>93</sup> Чупина С. В. Человеческий капитал и современная экономика России // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2011. № 12 (114). С. 72.



Другая составляющая человеческого капитала – образование. Необходимо отметить, что в РФ инвестиции в образование остаются одними из самых низких в мире. В рейтинге расходов на образование в долях ВВП (3,8–4 % ВВП в последние годы) Россия в 2009 г. была на 109-м месте из 186 стран. Для сравнения: в США значение этого показателя составляет 5,5% ВВП, в Швеции и Норвегии – 6,7 %, во Франции – 5,6 %<sup>94</sup>.

Уровень образования можно оценивать как среднее число лет обучения занятых в экономике. В среднем по регионам России число лет обучения работников 13,1 лет, что соответствует среднему профессиональному или начальному высшему образованию. Одной из характеристик уровня образования может являться также доля населения, имеющего диплом о высшем образовании. В США в 2008 г. доля населения в возрасте 25–64 лет, имеющая диплом о высшем образовании, составляла 42 %, в то время как в России дипломы о высшем профессиональном образовании имели только 26 % занятых. Этот показатель соответствует уровню Франции и Германии. Повышение квалификации работников производства происходит в России с периодичностью 13–15 лет, в то время как в развитых странах эта периодичность составляет 3–5 лет<sup>95</sup>.

Отметим, что в РФ наблюдаются существенные потери человеческого капитала за счет международной трудовой миграции. Невостребованность высококвалифицированного труда является одной из основных причин «утечки мозгов», когда российские талантливые специалисты предпочитают жить и работать за рубежом, т. к. в России их труд оказывается или невостребованным, или очень низко оплачиваемым. Многие совершенные в последние годы научные открытия в биологии и физике сделаны российскими учеными, проживающими в настоящее время за рубежом и имеющими лабораторные установки высокотехнологичного уровня, чего они не могли получить в России. Таким образом, и при наличии высокообразованного населения необходим вектор направленности на

---

<sup>94</sup> Корчагин Ю. ЧК дремлет // Российская Бизнес-газета. 2011. № 785 (3).

<sup>95</sup> Чупина С. В. Человеческий капитал и современная экономика России // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2011. № 12 (114). С. 73.

создание новых знаний, подкрепленный высокотехнологичной производственной базой.

Уровень развития человеческого капитала России и развитых зарубежных стран по высшему образованию практически совпадает. Однако по реальной отдаче, выражающейся в создании высоких технологий, Россия несравнимо отстает. Восприимчивость бизнеса к инновациям технологического характера остается низкой. Так, в 2009 г. разработку и внедрение технологических инноваций осуществляли 9,4 % от общего числа предприятий отечественной промышленности, что значительно ниже значений, характерных для Германии (69,7 %), Ирландии (56,7 %), Бельгии (59,6 %), Эстонии (55,1 %), Чехии (36,6 %).

Слабо используются предприятиями современные информационные технологии. Доля предприятий, использующих сеть Интернет для размещения заказов, в 2008 г. составила в России 25 % по сравнению с 55–72 % в Финляндии, Германии, Великобритании, Швеции (по состоянию на 2007 г.). Доля предприятий, имевших собственный интернет-сайт, в 2008 г. составила в России 27 % по сравнению с 76 % в Финляндии, Германии, Великобритании, Швеции.

В целом, расходы российских компаний на НИОКР (в процентах к ВВП) значительно ниже и составляют 1,04 % в России по сравнению с 2,5–4,5 % в среднем в странах – инновационных лидерах и 1,5–2,5 % в странах «второго эшелона».

При этом кроме «количественного» отставания российских компаний по уровню инновационной активности, есть еще и значительные структурные проблемы в организации управления инновациями на уровне фирм.

Абсолютное доминирование наименее передовых типов инновационного поведения (заимствование готовых технологий и т. д.) характеризует российскую инновационную систему как ориентированную на имитационный характер, а не на создание радикальных нововведений и новых технологий.

Россия демонстрирует минимальную среди стран ОЭСР долю передовых инноваторов – таких среди российских инновационно активных предприятий насчитывается лишь 16 % по сравнению с 35 % в Японии и Германии, 41–43 % в Бельгии, Франции, Австрии, 51–55 % в Дании и Финляндии.

Серьезно отличается от зарубежных компаний и структура расходов на технологические инновации на уровне компаний. В России доля затрат на исследования и разработки, выполненные собственными силами организаций, в 2009 г. составила 16,4 % общего объема затрат на технологические инновации (сторонними организациями – 10,9 %). При этом на приобретение машин и оборудования компании направляют 51,2 % всех инновационных затрат, на обновление программных средств – 1,3 %. Подобная стратегия распределения расходов на инновационную деятельность характерна для стран с низким научным потенциалом, например, Болгарии, Польши, Словакии, Эстонии, Кипра.

Западноевропейские страны демонстрируют разительно отличающуюся структуру затрат на инновации, в которой до 80 % тратится на исследования и разработки. Так, в Нидерландах доля исследований и разработок, выполненных собственными силами, составляет 62,5 % (сторонними организациями – 17,6 %), на приобретение машин и оборудования и программных средств приходится 19 % общих затрат на инновации. Схожие пропорции характерны для Дании, Бельгии, Швеции и целого ряда других стран ЕС.

Очень скромно выглядят российские компании и на мировых рынках. В 2008 г. доля произведенных ими товаров и услуг в общемировых объемах экспорта высокотехнологичной продукции гражданского назначения составила 0,25 % (в 2003 г. – 0,45 %), что несравнимо меньше доли таких стран, как Китай (16,3 %), США (13,5 %), Германия (7,6 %) и др.

Несмотря на то что в условиях кризиса доля инновационно активных предприятий в России даже несколько выросла (с 8,0 % в 2008 г. до 9,4 % в 2009 г.), в целом ситуация остается неблагоприятной.

Большинство предприятий, столкнувшись с необходимостью жесткой оптимизации издержек, в первую очередь экономят на развитии, откладывая на неопределенное будущее инновационные проекты, расходы на НИОКР и перевооружение<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> Краткий анализ Минэкономразвития за 1995–2009 гг. состояния инновационного сектора экономики России приводится в источнике: Корчагин Ю. А. Человеческий капитал и инновационная экономика России: монография. Воронеж: ЦИРЭ, 2012. С. 211–215.

Подводя итоги, необходимо сказать, что РФ обладает огромным человеческим потенциалом, который крайне неэффективно используется. Причиной тому служит недостаточный уровень инвестирования в реализацию человеческих возможностей. Полагаем, что именно под действием инвестиций потенциал реализуется и трансформируется в человеческий капитал, способный приносить немалый доход.

Инвестиции в человеческий капитал в долгосрочной перспективе вносят значительно более весомый вклад в экономический рост страны, чем инвестиции в материальное производство. В современной мировой экономике «индустрия знаний» стала наиболее динамичным и ведущим сектором в развитых странах. России также необходимо выделять средства на здоровье нации, образование, культуру и науку не по остаточному принципу, а в объеме, необходимом для полного и всестороннего развития способностей населения страны. Полагаем, что в ближайшем будущем именно от объемов инвестиций в реализацию человеческих возможностей будет зависеть, станет ли человеческий капитал фактором инновационного развития нашей страны.

## **ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ К ИСТОЧНИКУ ЦЕННОСТИ**

Пидоймо Л. П. (Россия)

## **PROBLEMS OF MARKETING OF LOYALTY OF THE CONSUMER TO THE VALUE SOURCE**

Pidoymo L. P. (Russia)

*Аннотация.* Рассматриваются основные проблемы маркетинга лояльности потребителей. На основе анализа теории и практики деятельности в этой сфере сделаны выводы о перспективных направлениях развития взаимодействия предприятий с потребителями.

*Summary.* The main problems of marketing of loyalty of consumers are considered. On the basis of the analysis of the theory and practice of activity in this sphere conclusions are drawn on the perspective directions of development of interaction of the enterprises with consumers.

Для успешности и эффективности программы лояльности она должна быть адекватна типу компании, типу продукта и ситуации на рынке; правильно устроена для достижения конкретных целей организации, с соответствующими правилами; перед запуском программы необходимо продумать ее до мельчайших деталей.

Лояльность – «верность действующим законам, постановлениям органов власти» (иногда только формальная, внешняя), а также «корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо»<sup>97</sup>. Лояльность – «схема предпочтения одной марки при каждой покупке продукта»<sup>98</sup>. Лояльность по отношению к торговой марке – это «когда товар привлекателен потребителям в степени, достаточной для совершения повторной покупки»<sup>99</sup>. Лояльность характеризуют такими двумя признаками, как «состояние ума, набор взаимоотношений, представлений и желаний» и «поведенческий

---

<sup>97</sup> Аакер Д. А. Создание сильных брендов. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. С. 158.

<sup>98</sup> Барышев А. Ф. Маркетинг: учебник. М.: Academia, 2005. С. 92.

<sup>99</sup> Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У., Энджел Дж.Ф. Поведение. СПб.: Питер, 2002. С. 502.

© Пидоймо Л. П., 2012

настрой»<sup>100</sup>. Лояльное поведение – это «предпочтение одной марки при каждой покупке продукта», когда «потребитель следует модели повторной покупки, потому что именно эта торговая марка достаточно хорошо удовлетворяет его потребности или потому что у него формируется личная привязанность к марке»<sup>101</sup>.

Отмечается тесная связь между привычками и приверженностью торговой марке. Приверженность в данном случае определяется как «благоприятное отношение потребителя к товару и приобретение им товара одной и той же марки в течение длительного периода времени»<sup>102</sup>. В 1923 г. была сделана первая попытка определить «лояльность бренду» со стороны потребителей. «Потребитель, лояльный бренду, – это человек, который покупает ваш бренд в 100 % случаев»<sup>103</sup>, «мера приверженности потребителя бренду»<sup>104</sup>. Лояльность показывает, какова степень вероятности переключения потребителя на другой бренд, в особенности когда он претерпевает изменения по ценовым или каким-либо другим показателям. При возрастании лояльности снижается склонность потребителей к восприятию действий конкурентов. Лояльность – преданность своему источнику ценности. Лояльный покупатель не меняет источник ценностей, т. е. из раза в раз приобретает товар или услугу и рекомендует его своему окружению. Итак, при определении лояльности авторы акцентируют внимание на благожелательном отношении к товару или к торговой марке, или к бренду, а соответственно, к производителю. Можно сделать вывод, что лояльность – это отношения между конкретным потребителем и производителем товара на рынке, произведенного для обмена и способного удовлетворить человеческую потребность.

---

<sup>100</sup> Боброва И., Зимин В. Лучшие трюки с дисконтными картами. М.: Вершина, 2006. С. 115.

<sup>101</sup> Васин Ю. В., Лаврентьев Л. Г., Самсонов А. В. Эффективные программы лояльности. М.: Альпина Бизнес Бук, 2007. С. 76.

<sup>102</sup> Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Гранд, 2002. С. 341.

<sup>103</sup> Амблер Т. Практический маркетинг. СПб.: Питер, 1999. С. 290.

<sup>104</sup> Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов. М.: Вильямс, 2004. С. 99.

Лояльность потребителя возрастает, если товар обладает брендом, который добавляет родовому продукту (т. е. продукту без бренда) дополнительную ценность. Бренд включает в себя торговую марку и одновременно является следующим этапом ее развития, характеризующимся наличием устойчивых положительных эмоциональных связей с целевой аудиторией и способствующим удовлетворению более широкого спектра потребностей.

Можно также утверждать, что любой бренд является торговой маркой, но далеко не каждая торговая марка становится брендом. При этом довольно сложно провести четкую грань, когда торговая марка становится брендом, но если, по крайней мере, треть целевой аудитории положительно воспринимает торговую марку, можно полагать, что она стала брендом. Однако данный показатель является ориентировочным, в значительной степени зависит от конкретного рынка и в каждом случае должен определяться экспертно<sup>105</sup>. Благодаря известным брендам, товары становятся элементами образа жизни и олицетворяют собой некие ценности.

Маркетинг лояльности потребителя предполагает брендинг – маркетинговую деятельность по созданию долгосрочного предпочтения товара, основанную на воздействии на потребителя посредством рекламных обращений, упаковки, акций по стимулированию сбыта и др. для выделения товара среди конкурентов, создания и развития его образа (бренд-имиджа), предполагающего высокое качество и удовлетворение потребностей.

Маркетингу лояльности предшествует исследование потребителя. Следует понимать, что лояльность клиента может быть практически невозможна, если целевая аудитория компании – малообеспеченные слои населения. Инструменты маркетинга лояльности в этом смысле не приведут к нужному эффекту, т. к. потребитель ориентируется исключительно на цену товара; компания работает с брендами-однодневками (яркий выход на рынок, «снятие сливок» и быстрый закат), вкладывать средства в повышение лояльности нецелесообразно, т. к. они не принесут сравнимой с затратами отдачи (ведь товар будет вскоре заменен), инвестиции в лояльность – это вложения, приносящие доход в долгосрочной перспективе.

---

<sup>105</sup> Карпова С. В. Брендинг: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009. С. 56.

В другом случае, когда конкуренция в отрасли отсутствует или ее уровень достаточно низок, ключевым фактором успеха является способность реализовать продукт.

И наоборот, следует развивать систему маркетинга клиентской лояльности, когда продукт или услуга приобретаются регулярно – не меньше нескольких раз в год, в стоимость товара заложена достаточная маржа для поддержки программы маркетинговой лояльности. При этом необходимо периодически выяснять, удовлетворены ли покупатели качеством продукта или услуги. Если качество их низкое или товар устарел, любые инвестиции в создание лояльности в этом случае будут пустой тратой времени и средств. Когда клиента удовлетворяет качество товара и обслуживания, только тогда он начинает воспринимать награды и поощрения и становится покупателем компании.

В создании программы маркетинговой лояльности должна быть задействована вся компания. Собрав команду из сотрудников разных отделов, вы сможете учесть все аспекты, касающиеся будущей программы. Формирование лояльности предполагает проведение SWOT-анализа бизнеса, выяснение поступающих проблем и целей управления лояльностью. Правильно поставленные цели являются гарантией успеха. Иерархия целей компании может выглядеть следующим образом. Ключевая цель – увеличение дохода, прибыли и доли рынка.

Программы лояльности разрабатываются для достижения основных целей. Компании при помощи программ должны стремиться выстроить взаимоотношения с клиентами, надолго завоевав их лояльность путем пожизненного удовлетворения их потребностей; обеспечить привлечение новых клиентов, благодаря предложению покупателям действительно привлекательных привилегий или посредством рекомендаций существующих клиентов. Такие программы создают возможность для общения компании с клиентами как опосредованно (например, при помощи прямой рассылки), так и лично, включают базы данных клиентов об их покупательском поведении (предпочтениях и частоте покупок), являющиеся источником информации для решения маркетинговых задач. Программы предоставляют возможность другим подразделениям компании, занимаю-



щимся исследованием и разработкой продукции, получать информацию «из первых рук».

Компании могут преследовать и другие (второстепенные) цели: повышение имиджа бренда и компании в целом, повышение частоты посещения точек розничной продажи, увеличение частоты использования товаров и совершения покупок, поддержка связей с общественностью, дополнительная возможность поддержки клиентов, поддержка дилерской сети и др. Стоит отметить, что цели могут различаться у разных компаний в зависимости от особенностей самих компаний, их специализации.

Работа по созданию программы маркетинга лояльности состоит в том, чтобы вовлечь потребителя в диалог, который позволит постоянно получать от него информацию; качественно обработать эту информацию, сформировав базу данных; разработать и сообщить предложение, максимально ориентированное на потребности конкретного потребителя; выяснить реакцию потребителя на него и скорректировать информацию в базе данных. Ключевыми составляющими программ маркетинга лояльности являются клиентская база данных (идентификация клиента); комплекс коммуникаций с клиентами (удержание клиента); пакет привилегий (материальное и нематериальное стимулирование нужного поведения клиента); аналитическое ядро, позволяющее планировать то, как клиент поведет себя в будущем, а также каким образом его поведение отразится на показателях бизнеса. Поощрения клиентов, предусмотренные в программе, должны соответствовать целям компании, а основанием должны стать результаты анализа сегодняшних потребителей (их поведения, восприятия и ожиданий), а также предвидение будущих изменений.

Важно определить продолжительность программы и как будет осуществляться ее продление или завершение, т. к. неправильные сроки могут привести к потере большого числа клиентов. При определении экономической целесообразности программ рассматриваются расходы на базу данных, отслеживание откликов, коммуникации и административные расходы. Маркетинговая эффективность зависит от динамики структуры клиентов (доли постоянных, неудовлетворенных), динамики отношения к компании (известность, оцен-

ка, намерение пользоваться услугами); отношение к программе лояльности (известность, привлекательность предложения, намерение принять участие, качество обслуживания клиентов в рамках работы по программе лояльности).

Для оценки лояльности потребителей необходимо следующее: настоящее и прошлое покупательское поведение; ожидаемое будущее поведение; повторные покупки; увеличение среднего объема покупки; переход на другие товары; барьеры к переходу; отзывы и рекомендации; реакция на жалобы и рекламации; скрытые показатели, такие как отказ от дисконта, невостребованных бонусов и др. Исследование уровня удовлетворенности потребителя обуславливает понимание ситуации, отношение потребителя к компании и к конкретному продукту. Показатели количественные позволяют сравнивать показания за разные периоды времени, между различными подразделениями и территориями.

Среди методик исследования отношений между маркой/компанией и клиентом можно отметить следующие: BRQ (Brand Relationship Quality – Степень качества отношений к бренду); Me Map (Карта моего Я); модель Свана; Conversion Model (Модель конверсии); RM (Relationship Monitor – Монитор отношений) и его облегченную версию – SF (Style Finder – Поисковик стилей). Подсчет коммуникационных эффективностей происходит по стандартным параметрам: число упоминаний компании и программы лояльности в СМИ, структура цитирования: соотношение позитивных, негативных и нейтральных упоминаний и динамика доли упоминаний о компании и программе лояльности на фоне конкурентов. Качественные исследования должны проводиться одновременно с количественными, целесообразно оперативно корректировать показатели степени преданности потребителей, т. к. ситуация на рынке динамично меняется. Необходимо разработать программы для того, чтобы реализовать лояльность. Программы лояльности – долгосрочные программы взаимовыгодного сотрудничества между клиентами и компанией, отражающие идентификацию, поддержание и увеличение «отдачи» от лучших клиентов с использованием интерактивных коммуникационных отношений и формирования эмоциональной взаимосвязи клиентов с брендом и бизнесом. Они дают воз-

возможность подобрать для каждой группы клиентов или отдельного клиента свои, приятные, и главное, работающие меры для развития отношений и удержания этих клиентов в базе. Легче поддерживать отношения с клиентами и не пускать их к конкурентам, чем потом пытаться вытеснить конкурентов с рынка.

Стратегической целью таких программ является увеличение прибыльности ключевых сегментов покупателей и продления срока их «жизни», создание отношений, к которым должны стремиться компании в своей работе с клиентами: «Добровольный обмен информацией и другое полезное взаимодействие между покупателем и продавцом с ожиданием взаимной выгоды»<sup>106</sup>. Ценность карточек постоянного клиента для фирмы состоит в том, что она позволяет получить данные, помогающие понять поведение клиентов. Информация, которую сообщают клиенты при оформлении или использовании карточки, увеличивает знания о них, позволяя принимать более удачные решения во многих областях деятельности компании. Одна из главных выгод, которую компании могут извлечь из схем лояльности, – это возможность сфокусировать свое внимание на определенной группе клиентов, которые дают максимальную отдачу. Особенно это касается рекламных воздействий, которые будут иметь целевой характер и учитывать личные интересы каждого клиента. Каждая группа потребителей должна получать от компании предложение, разработанное на основе анализа ее профиля и их истории взаимоотношений, ориентированное на удовлетворение именно ее потребностей. Компании, занимающиеся маркетингом лояльности, должны уделять внимание сбору базы данных своих покупателей, исследованию их потребностей и желаний, уровня удовлетворенности, и уже по этим данным они смотрят, насколько эффективна их деятельность. Для работы с программой и базой данных необходимо специальное программное обеспечение. На российском рынке на данный момент предлагается достаточно широкий выбор таких программ (Terrasoft, Sibel, WinPeak и др.).

Для поддержки программы потребуется мощное программное обеспечение, подходящее именно для этой программы. Необходимо

---

<sup>106</sup> Ник М., Кениг К. Рентабельность инвестиций в продажи. Увеличение прибыли, объема продаж и лояльности клиентов. М.: Вершина, 2006. С. 281.

тщательно проработать стратегию адекватного вознаграждения. Не все клиенты одинаково выгодны, поэтому надо выделить и поощрять наиболее выгодных из них. Процесс управления взаимоотношениями с потребителями должен быть организован таким образом, чтобы сотрудники компании, процессы и процедуры были согласованы с потребностями потребителя. Общение с членами программы о предложениях для сегментов, к которым они относятся, должно быть регулярным; программы лояльности немыслимы без баз данных. Анализ и сбор данных очень важны для эффективности как программы поощрения клиентов, так и деятельности всей организации; необходимо проводить внутренние тренинги. Сотрудники компании должны осознавать важность таких программ и разделять их принципы. Обслуживание участников программы должно быть на высшем уровне. Лояльность потребителей и имидж бренда – это явления, которые не существуют независимо друг от друга, ими нужно управлять в рамках общей стратегии.

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Пидоймо Л. П., Буравлев Д. А. (Россия)

## THE IMPROVEMENT OF COMMODITY POLICY OF THE ORGANIZATION

Pidoymo L. P., Buravlev D. A. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются различные подходы к определению и структуре товарной политики. Особое внимание уделяется такому элементу, как ассортиментная политика, которая является одним из важнейших инструментов и составляющих маркетинга в борьбе фирмы с конкурентами. В системе маркетинга необходимо достаточно много времени и внимания уделять товару и товарной политике как центральному звену в производстве, т. к. именно в результате реализации товара предприятие получает свой заслуженный объем прибыли.

*Summary.* In the article the various approaches to definition and structure of commodity policy are considered. The special attention is given to such element as assortment policy which is one of the major tools and marketing components in the fight of the company against competitors. It is necessary to give a lot of time and attention to the goods and commodity policy, in the system of marketing as to the central link in production. As a result the enterprise receives the deserved volume of profit.

Основная цель товарной политики состоит в реализации главного элемента в комплексе маркетинга – товара, поскольку именно товар, его качество, позиционирование, имидж, ассортимент определяют конкурентные позиции предприятия и его успех на рынке. Экономическая важность товарной политики заключается в том, что эффективное управление товарной политикой позволит предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции и достичь финансово-экономических целей. С социальной точки зрения социально-ответственная товарная политика воспитывает потребительские вкусы, формирует потребности и способствует продвижению общественно значимых идей и установок.

Однако в научной литературе до сих пор не имеется достаточно устойчивого и согласованного определения элементов и направле-

ний товарной политики. Трактовки товарной политики, предложенные в работах зарубежных и российских исследователей, позволяют прийти к выводу, что существует два подхода. Первому подходу (его можно назвать «классическим») следуют зарубежные ученые, по мнению которых товарная политика включает такие элементы, как ассортиментная политика, работа с новыми товарами, упаковкой, торговой маркой и сервисная политика. Российские ученые, как правило, придерживаются другого подхода: традиционные элементы товарной политики они дополняют оригинальными, такими как обеспечение конкурентоспособности и управление жизненным циклом товара, выбор целевых рынков, позиционирование товара, товарное ценообразование и т. д.

Теоретической основой формирования перечня элементов товарной политики, по нашему мнению, может служить: во-первых, состав элементов маркетингового содержания товара – собственно товар в его вещественной форме с определенными качественными свойствами и эксплуатационными характеристиками и его рыночную атрибутику, марку, упаковку, сопутствующие услуги. С этой точки зрения можно выделить следующие направления товарной политики.

Во-первых, решения относительно образа, свойств и характеристик товара, марки, упаковки, о сопутствующих услугах.

Во-вторых, опираясь на концепцию жизненного цикла товаров, отметим необходимость принятия решений на каждой из стадий ЖЦТ (разработка, внедрение на рынок, поддержание спроса на стадии зрелости, решение о прекращении производства и обновлении ассортимента).

В-третьих, поскольку предприятие производит и реализует определенный перечень товаров, то возникает проблема формирования ассортимента товаров, которая заключается в принятии согласованных решений по всему товарному ассортименту.

Систематизация и собственные дополнения позволяют представить схему элементов товарной политики следующим образом.

Ассортиментная политика: анализ ассортимента; формирование ассортимента; выбор ассортиментной стратегии (расширение, удлинение, насыщение, гармонизация, сокращение).

Анализ и управление жизненным циклом товара: этапы выхода на рынок; роста; зрелости; насыщения; спада.

Управление товарным знаком, упаковкой, маркировкой.

Политика в области качества и конкурентоспособности.

Сбытовая политика: сбытовая стратегия; политика товародвижения; договорная политика.

Информационная политика: реклама; PR; стимулирование сбыта; прямые коммуникации.

Ценовая политика: разработка тактики ценообразования (на основе издержек производства, с ориентацией на конкуренцию, параметрические методы и др.); разработка ценовой стратегии («снятие сливок», среднерыночные цены, цена проникновения, следование за конкурентом, проникающая цена, стабильная цена и др.). Сервисная политика.

Дискуссионными представляются нам положения, касающиеся ассортиментной политики – важнейшего направления товарной политики. По нашему мнению, на основе результатов анализа имеющихся в научной литературе определений термина «ассортиментная политика» ее можно определить следующим образом. Ассортиментная политика – это комплекс взаимосвязанных управленческих решений, нацеленных на проведение маркетинговых и коммерческих операций по определению товарных позиций для предприятий розничной торговли с учетом мультиформатности предприятий, особенностей спроса обслуживаемого населения и возможности формирования товарного предложения из внутрисистемных источников.

Это связано с тем, что формирование торгового ассортимента товаров, удовлетворяющего потребительский спрос по объему и структуре, при условии минимизации издержек обращения и потребления и максимизации прибыли является основной задачей ассортиментной политики.

Ассортиментная политика является одним из важнейших элементов в конкурентной стратегии любой компании. Проблема расширения либо сужения ассортимента продукции может иметь различные варианты решения и зависит от целого комплекса условий: товарной группы, отрасли, в которой работает компания, и других конъюнктурных составляющих. Общие правила формирования ассортиментной политики должны определяться, прежде всего, на основании анализа общего состояния и развития сегментов рынка и тех финансовых изменений, которые происходят внутри самой

компании. Выбор какой-либо ассортиментной стратегии, в первую очередь, должен основываться на объективной оценке изменений финансовых потоков.

В любом случае политика изменения ассортиментной базы может развиваться в трех основных направлениях. Во-первых, это так называемое вертикальное изменение, которое является одной из частей вертикальной диверсификации работы компании и направлено на расширение либо сужение производства. В этом случае имеется в виду производство, связанное с самостоятельным выпуском продукции, которая ранее закупалась у поставщиков, а также организация и развитие собственной торговой сети, и продвижение изготавливаемой продукции. Второе направление – горизонтальное изменение, при горизонтальной диверсификации. Это, прежде всего, изменение ассортимента в формате деятельности компании либо в похожих направлениях или же выход на новый рынок в рамках кооперации. Третье направление – это комплексное изменение, т. е. диверсификация как в вертикальном, так и в горизонтальном направлениях.

Зачастую борьба ассортиментов случается в процессе организации и противостояния крупных экономических формирований, которые проникают в наиболее прибыльные и перспективные с точки зрения развития отрасли экономики. Этот процесс напрямую связан с недобросовестным ограничением конкуренции, создаваемым искусственными барьерами вхождения на рынок.

Существует также понятие «высота барьера», которую следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить вход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше). Среди входных барьеров можно выделить дискредитацию хозяйствующего субъекта, сравнительную рекламу, склонение поставщиков к дискриминации заказчика, всяческого рода подкупы как поставщиков, так и заказчиков, а также достижение преимуществ в конкуренции, полученных незаконным путем. Данные действия квалифицируются с точки зрения законодательства как недобросовестная конкуренция.

Помимо противозаконных методов борьбы на рынке существуют и общеэкономические (конъюнктурные) барьеры входа на рынок, среди них появление новых конкурентов, угроза замены данного про-



дукта новыми продуктами, сила позиции поставщиков, сила позиции покупателей, конкуренция среди производителей в самой отрасли.

Компании, принимающие решение о сокращении ассортимента, могут сталкиваться также с барьерами выхода из рынка, среди них следующие:

- наличие у производителя долгосрочных капитальных вложений в специализированные активы, которые могут оказаться либо малоликвидными, либо требуют значительных затрат на демонтаж, консервацию или эксплуатационную поддержку;

- неправильная стратегия компании направлена на комплексную диверсификацию, и сокращение одного из сегментов может повлечь организационный и финансовый дисбаланс в смежных ассортиментных группах;

- высокие потери необратимых затрат: существенные инвестиции в научно-исследовательские разработки, рекламу и маркетинг, рассчитанные на перспективу; утрата или ограничение доступа к смежным рынкам; социально-экономические последствия, связанные с сокращением персонала и сопротивлением со стороны заинтересованных институций; ущерб для общего имиджа компании.

Барьеры входа на рынок и выхода с него относятся к важнейшим характеристикам структуры рынка. Это факторы объективного и субъективного порядка, которые необходимо тщательно исследовать и учесть при организации рыночной деятельности фирмы. Вследствие существования таких барьеров фирмы уже действующие на рынке в значительной степени освобождены от необходимости опасаться внезапно возникших конкурентов. Задача оценки значимости барьеров входа усложняется тем обстоятельством, что не существует универсальной формулы, с помощью которой можно было бы подсчитать их «высоту». Более того, некоторые барьеры вообще не поддаются количественному измерению, и в этой ситуации экономистам приходится полагаться лишь на интуицию и профессиональные навыки.

В силу того что единая шкала для оценки высоты входных барьеров отсутствует, необходимо определить, кто осуществляет такую оценку, поскольку от выбора субъектов оценки может зависеть значимость того или иного барьера. Во-первых, значимость входных

барьеров оценивается по их корреляции с размером компании, который является экзогенным параметром. Во-вторых, она оценивается в зависимости от влияния на барьеры входа различных агентов рынка (размер того или иного барьера определяют укоренившиеся в отрасли фирмы, новички, а также государство).

Наиболее чувствительными к наличию барьеров являются новички, стремящиеся осуществить вход в отрасль, а также небольшие фирмы. Помимо абсолютных преимуществ в издержках и эффекта масштаба, ограничивающих вход новичков, укоренившиеся в отрасли фирмы могут поднимать входные барьеры посредством лимитирования доступа к дистрибьюторским сетям (используя свои эксклюзивные контракты). Они активизируют рекламную деятельность и увеличивают расходы на продажи (тем самым инвестируя в собственные торговые марки, в повышение лояльности потребителей), упрочивают свой контроль над стратегическими ресурсами, используют ценовую дискриминацию потребителей, предлагают сотрудникам более высокую заработную плату, а потребителям – новые продукты.

Для того чтобы данный барьер стал значимым для укоренившейся фирмы, новичок обязан нести высокие издержки на собственные рекламные кампании, целью которых является либо упразднение существующей на рынке торговой марки и «переориентация» потребителей на собственную торговую марку, либо формирование нового сегмента спроса. Как инструмент, ограничивающий конкуренцию в отрасли, данный барьер не всегда однозначно влияет на укоренившиеся фирмы.

Используя инструменты рыночной политики, государство также может влиять на высоту определенных входных барьеров. Прежде всего, оно может устанавливать правила и регулировать доступ к дистрибьюторским сетям, ограничить доступ к инфраструктуре и ресурсам. Другим примером зависимости компаний от государства является концентрация продавцов в отрасли. Кроме того, укоренившиеся фирмы способны координировать свои действия таким образом, чтобы сдерживать вход новых фирм на рынок, но государство может ввести правила, запрещающие соглашения между укоренившимися фирмами.

# СУЩНОСТЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Полякова О. Н., Чиркова К. А. (Россия)

## ESSENCE OF THE CORPORATE LIFE CYCLE

Polyakova O. N., Chirkova K. A. (Russia)

*Аннотация.* В статье представлены различные трактовки определения жизненного цикла организации, претендующие на раскрытие его сущности, а также предлагается авторская интерпретация дефиниции жизненного цикла компании.

*Summary.* The article presents the main approaches to the definition of the corporate life cycle applying for the disclosure of its nature and offered the author's interpretation of the definition of the corporate life cycle.

Онтогенез как свойство организации проистекает из сущности ее природы. Организация, как целостный комплекс взаимосвязанных элементов, составляет особое единство с внешним окружением, для которого характерна целенаправленность функционирования и наличие подобно живым организмам этапов развития (онтогенеза).

Значение конструктивного понимания и эффективного применения знаний действия закона онтогенеза исключительно велико в организациях, являющихся основным объектом экономических исследований. И действительно, адекватная оценка регистрируемых тенденций и выработка эффективных решений определяющим образом зависят от того, насколько точно они соотносятся со стадией онтогенеза. Именно организации, необходимость прогнозирования их формирования, функционирования и развития предъявляют особые требования к предсказуемости, управляемости и стабильности.

Еще в 60-х гг. прошлого века было предложено рассматривать организацию в терминах «личности», а развитие организации стали сопоставлять с развитием человека. Дж. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть

время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками». Такое сравнение, как «Подобно людям, организации имеют свой “взгляд” на смысл жизни, на то, чем для них являются люди, персонал...», наводит на размышления о том, что организации, как и люди, живут и развиваются по своим внутренним психологическим законам, преодолевая кризисы и переходя на новые этапы развития, достигают своего расцвета и, в конце концов, умирают, т. е. имеют свой жизненный цикл<sup>107</sup>.

Одно из первых определений жизненного цикла организации дал С. Х. Хэнкс, обозначив его как «траекторию пути, идентифицирующую критические организационные переходы, а также ловушки, которых организация должна стремиться избегать во время своего роста в размерах и сложности»<sup>108</sup>.

С. Р. Филонович и Е. И. Кушелевич понимают под жизненным циклом организации естественный процесс, предусматривающий неизбежное прохождение организацией ряда последовательных фаз (стадий), в соответствии с которыми изменяются логика ее функционирования и тип стратегии<sup>109</sup>. В соответствии с этим определением под этапами следует понимать периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок с фиксированными моделями поведения и особенностями управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства.

По мнению Б. З. Мильнера, жизненный цикл организации представляет собой ряд предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени<sup>110</sup>. Из данного определения можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

---

<sup>107</sup> Цит. по: Моргунов Е. Б. Модели жизненного цикла организации. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198166.html> (дата обращения: 25 мая 2012 г.).

<sup>108</sup> Hanks S. H. The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process // *Journal of Small Business Strategy*, 1990. № 1. P. 1

<sup>109</sup> Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // *Социс*. 2009. № 10. С. 63.

<sup>110</sup> Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 365.

Л. Грейнер называет жизненным циклом организации последовательность стадий роста («этапов эволюции») и кризисов («революций»), простирающихся друг из друга <sup>111</sup>.

Л. А. Горшкова и В. А. Поплавская определяют жизненный цикл компании как ожидаемую последовательность смены структурных характеристик и способов действия организаций любых типов <sup>112</sup>.

Н. В. Хмелькова и Е. В. Попов трактуют жизненный цикл организации как последовательность состояний, разделяемых моментами трансформации, позволяющими выделять различные периоды в ее развитии <sup>113</sup>.

По мнению О. В. Лавизиной, жизненный цикл организации – это процесс эволюционного развития от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности <sup>114</sup>.

На наш взгляд, жизненный цикл организации – это протяженный во времени отрезок существования организации, включающий определенную последовательность этапов ее развития, характеризующихся своими специфическими ценностями и целями, смена которых происходит через периоды кризисных состояний (так называемых кризисов роста), от управления которыми зависит скорость энтропии организации, эффективность ее работы и продолжительность ее жизнедеятельности. Преодоление кризисов зависит от способности компании адаптироваться и обучаться, оптимальным образом используя возникающие возможности. В долгосрочной перспективе эффективное управление жизненным циклом позволяет достичь организации стадии расцвета и удерживаться на ней неограниченно долго во временном аспекте.

---

<sup>111</sup> Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник СПб. ун-та. Серия: Менеджмент, 2002. Вып. 4. С. 24–25.

<sup>112</sup> Горшкова Л. А., Поплавская В. А. Управление развитием организации в соответствии с концепцией жизненных циклов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2011. № 4. С. 167.

<sup>113</sup> Хмелькова Н. В., Попов Е. В. О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 16.

<sup>114</sup> Лавизина О. В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 5. С. 23–34.

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК КАТЕГОРИЯ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Свиридов А. С. (Россия)

## HUMAN RESOURCES AS CATEGORY AND OBJECT OF MANAGEMENT

Sviridov A. S. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассмотрены проблемы управления человеческими ресурсами с теоретической и практической точек зрения. Показано, что стратегия управления человеческими ресурсами должна четко соответствовать другим функциональным стратегиям, интегрированным в общую стратегию организации.

*Summary.* In article problems of management by human resources from the theoretical and practical points of view are considered. It is shown that strategy of management by human resources should correspond accurately to another functional strategy integrated into the general strategy of the organization.

Одной из тенденций современного менеджмента является признание возрастающей роли человека в социально-экономических системах. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников стали основным конкурентным преимуществом стратегического развития организаций, независимо от профиля их деятельности <sup>115</sup>.

Общепринятого определения человеческих ресурсов в научной литературе нет. В значительной степени это связано с тем, что в менеджменте доминировали термины «кадры», «персонал». Однако оба эти понятия не раскрывают содержания человеческих ресурсов. Поэтому при раскрытии содержания данной категории следует отталкиваться не столько от «кадров», сколько от «ресурсов».

А. Поршнев выделяет следующие свойства, характерные для всех ресурсов <sup>116</sup>:

---

<sup>115</sup> Поршнев А. Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. С. 347.

<sup>116</sup> Там же. С. 350.

© Свиридов А. С., 2012

- редкость и ограниченность (кроме информационных);
- подверженность износу, необходимость в средствах на ремонт и обновление;
- наличие специфического содержания, характеристики и структуры, обусловленной их природой, местом и ролью в экономической системе.

Отдельно вышеуказанный автор отмечает специфику экономических ресурсов – они являются слагаемыми полезности и стоимости продукции, предоставляя владельцу определенный доход в виде ренты, процента, заработной платы и прибыли.

Понятие «человеческие ресурсы» производно от более общего – «ресурсы» и потому сохраняет все его характеристики, внося в их содержание собственную специфику.

Раскрывая содержание категории «человеческие ресурсы», А. Поршнев отмечает, что они являются главным источником производительности труда и конкурентоспособности организации в современных условиях. В качестве важнейших качественных характеристик человеческих ресурсов автор отмечает:

- психофизиологические – способности работника, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы;
- квалификационные – объем, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способности работников к определенному труду;
- личностные – уровень социальной зрелости, ценностные ориентации, потребности и интересы в сфере труда <sup>117</sup>.

Г. Щекин считает, что категория «человеческие ресурсы» характеризует с содержательной стороны персонал организации, рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, региона, страны. Указанный автор отмечает, что понятие включает способность к творчеству и потенциальные возможности развития работников, культуру и морально-психологические качества, определенное влияние кооперации и самоорганизации на совместную деятельность <sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> Поршнев А. Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. С. 352.

<sup>118</sup> Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. К.: МАУП, 2004. С. 272.

С. Вигман отмечает, что данное понятие включает в себя профессиональные знания, опыт, творческие и предпринимательские способности работников, что обеспечивает организации прибыльность и конкурентные преимущества <sup>119</sup>. На наш взгляд, данное определение сужает представления о категории, сводя ее к проявлениям на микроуровне. В этом случае она не отличается от «кадров» и «персонала». Понятие «человеческие ресурсы» имеет более широкий диапазон проявлений, поэтому мы склонны считать более предпочтительной точку зрения С. Вигмана и А. Поршнева.

В целом мы считаем, что человеческие ресурсы включают в себя людей, которые осуществляют или потенциально могут осуществлять любые функции в социально-экономической микро-, мезо– и макро– и мегауровнях, обладающих профессиональными знаниями, навыками, умениями, опытом или приобретающих их, связанных разделением труда на основе общей и производственной культуры и обеспечивающих достижение общих целей системы.

Человеческие ресурсы – основные ресурсы любой социально-экономической системы. Они обладают комплексом различных профессиональных и личных характеристик, позволяющих социально-экономической системе функционировать как единому целому. Поэтому необходимо обеспечить управление человеческими ресурсами для эффективного и долгосрочного функционирования социально-экономической системы.

В развитых странах с начала XX в. получает широкое распространение концепция управления человеческими ресурсами. Естественно, что первыми отреагировали на необходимость изменения парадигмы управления группами людей, образующих человеческие ресурсы, коммерческие организации. Кадровые службы трансформировались в службы управления персоналом, затем – в службы управления человеческими ресурсами (HR-службы «human resources»).

С. Самыгин и Л. Столяренко справедливо отмечают, что они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда <sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Проспект, 2004. С. 207–208.

<sup>120</sup> Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. Ростов н/Д: Феникс, 1997. С. 75.



По мнению М. Армстронга, управление человеческими ресурсами на уровне организации представляет собой стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации – людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей <sup>121</sup>.

Концепция управления человеческими ресурсами позволила перейти от жесткого подхода, основанного на количественных характеристиках, к гибкому, предполагающему достижение приверженности работников целям организации (или другой социально-экономической системы) с помощью создания благоприятных условий для общения, обмена информацией и других методов.

Г. Щекин отмечает, что управление человеческими ресурсами акцентирует внимание на стратегическом аспекте решения проблемы, в отличие от управления персоналом, в большей мере ориентированном на оперативную работу с кадрами.

С. Вигман выделяет следующие черты управления человеческими ресурсами, отличающие его от управления персоналом <sup>122</sup>:

- кадровая политика более активна, чем в традиционных моделях управления персоналом, характеризующихся преимущественно реактивным характером;

- кадровый менеджмент ориентирован на индивидуальную работу с персоналом (следовало бы сказать – «с людьми»);

- организации нацелены на повышение эффективности долгосрочных инвестиций в человеческий капитал, на постоянный профессиональный рост работников и улучшение качества условий труда;

- осуществляется перенос внимания с рядовых работников на управленческий штат, поскольку компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной организации;

- формирование сильной и адаптивной корпоративной культуры, стимулирующей взаимную ответственность работников и рабо-

---

<sup>121</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 6–8.

<sup>122</sup> Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Проспект, 2004. С. 217.

тодателей за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем <sup>123</sup>.

С учетом вышеуказанной и иных точек зрения управление человеческими ресурсами на микроуровне можно рассматривать как процесс управления, обеспечивающий условия для развития коллектива и каждого работника, использующий индивидуальный подход, формирующий корпоративную культуру и ценности, обеспечивающий эффективность производства, способствующий достижению стратегических целей организации и ее подсистем.

Наиболее существенным компонентом управления человеческими ресурсами является стратегический.

А. Поршнева считает, что стратегия в системе управления человеческими ресурсами представляет собой составляющую корпоративной стратегии, генеральный план действий и управленческих решений по развитию компетенции и мотивации сотрудников для достижения долгосрочных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей <sup>124</sup>.

А. Кибанов определяет стратегию управления человеческими ресурсами как приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности <sup>125</sup>.

М. Армстронг отмечает приоритет общей стратегии перед стратегией управления человеческими ресурсами. В то же время к компонентам последней автор относит миссию человеческих ресурсов; ценности; культуру; стиль руководства; организационную философию; обеспечение ресурсами; приобретение навыков и умений и

---

<sup>123</sup> Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: учебник. К.: МАУП, 2004. С. 271.

<sup>124</sup> Поршнева А. Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. С. 161.

<sup>125</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 210–212.

др.<sup>126</sup> Иначе говоря, стратегия управления человеческими ресурсами включает все компоненты общей стратегии организации.

Заметим, что А. Поршневу выделяет следующие условия успешной реализации стратегии УЧР:

- четкость и реальность поставленных целей, основанных на миссии и корпоративных задачах организации;
- объективность и комплексность диагностики внутренних и внешних изменений;
- конкретность и последовательность организационных планов;
- профессионализм управленческих кадров; вовлеченность работников в процесс стратегического планирования;
- качество контроля реализации стратегического плана и оценки его социально-экономической эффективности<sup>127</sup>.

Стоит отметить, что процесс разработки стратегии управления человеческими ресурсами должен проводиться по этапам, характерным для процесса общего стратегического управления.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что стратегия управления человеческими ресурсами должна четко соответствовать другим функциональным стратегиям, интегрированным в общую стратегию организации.

---

<sup>126</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 109.

<sup>127</sup> Поршневу А. Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршневу, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. С. 361–362.

# **ПРИМЕНЕНИЕ ХОЛИСТИЧЕСКОГО И ДИНАМИЧЕСКОГО ПОДХОДОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ДЕЛОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Свиридова Е. В., Голикова Г. В., Голикова Н. В. (Россия)

## **APPLICATION OF HOLISTICESKY AND DYNAMIC APPROACHES FOR WORKING OUT OF BUSINESS STRATEGY OF THE ORGANIZATION**

Sviridova E. V., Golikova G. V., Golikova N. V. (Russia)

*Аннотация.* В статье предлагается модель применения комбинированного подхода к формированию деловой стратегии управления коммерческой организацией с точки зрения взаимодействия ее элементов и выявления особенностей ее формирования в современных условиях. Использование положений о модели перекрестной проекции с применением комплексного подхода позволило авторам раскрыть взаимосвязь внутриорганизационных процессов и процессов изменения внешней среды функционирования коммерческой организации, что дает возможность практическому менеджменту создать самообучающуюся организацию для эффективной реализации деловых стратегических инициатив.

*Summary.* In article the model application of the combined approach to formation of business strategy of management by the commercial organisation from the point of view of interaction of its elements and revealing of features of its formation in modern conditions is offered. Use of positions about model of a cross projection with application of the complex approach has allowed authors to open interrelation of intraorganizational processes and processes of change of environment of functioning of the commercial organisation that gives the chance to practical management to create the self-trained organisation for effective realisation of business strategic initiatives.

В современных экономических условиях, характеризующихся рыночной конкуренцией, для любой компании на первый план выходят задачи обеспечения своей конкурентоспособности в долгосрочной перспективе всеми доступными способами. Для

достижения желаемого результата в первую очередь необходимо адекватно сформулировать цель, к которой предстоит стремиться в своем развитии. Как только цель становится понятна, нужно выяснить, чем руководствоваться в процессе продвижения к ней, и определить все возможные способы ее достижения, т. е. выработать стратегию.

В менеджменте большое внимание уделяется содержанию стратегии организации и процессу ее разработки, как инструменту обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Однако, как показал проведенный нами анализ научной литературы, разные авторы по-разному определяют эти термины.

В рамках данного исследования за основу были взяты следующие определения: стратегия – это долгосрочное направление развития, приводящее организацию к ее целям, а также способы достижения этих целей во всех сферах деятельности. Следовательно, разработка стратегии – это процесс определения долгосрочных направлений развития организации и выбора способов достижения ее целей. Стратегия, на наш взгляд, должна охватывать все сферы деятельности организации как во внутренней, так и во внешней среде. Стратегия должна быть основана на ассоциации компании с рынком, восприятию их как единого целого, а следовательно, должна учитывать его тенденции, быть гибкой и мобильной, в противном случае планируемые результаты маловероятно будут достижимы.

Формирование и развитие стратегии управления коммерческой организацией невозможно без детального рассмотрения и творческого переосмысления фундаментальных основ стратегического управления и в частности различных подходов, концепций и теорий, которые внесли неоценимый вклад в методологию исследования стратегии предприятия. В рамках данной работы были рассмотрены классический аналитический, динамический и холистический подходы к разработке деловой стратегии организации.

Основным выводом по результатам настоящего исследования является положение о развитии методологии исследования стратегии управления организацией на основе использования синтеза подходов. Важно отметить, что в силу их взаимосвязанности и взаимоподчиненности один подход в определенных условиях может

являться базой для другого или реализовываться в рамках более значимого для анализа конкретной ситуации подхода. Основными методологическими характеристиками исследования стратегии управления организацией, лежащими в фундаменте предложенного комбинированного подхода, определены положения динамического и холистического подходов как основы разработки стратегии управления организацией. Комбинированный подход на основе синтеза динамического и холистического подходов, базирующийся на научных принципах и методах, ориентирован на целостное исследование различных аспектов стратегии управления организацией, способов ее разработки и реализации.

Применение динамического подхода при решении задачи комплексного исследования стратегии управления организацией позволяет формировать стратегию не только с точки зрения взаимодействия ее элементов в конкретный момент, но и изучить стратегию в развитии, исходя из изменений внешней и внутренней среды организации. При этом деловая стратегия управления коммерческой организацией включает целенаправленное изменение ее параметров и таким образом, обеспечивается гибкость, адаптивность и адекватная реакция на перемены в окружающей среде организации. Используя данный подход, представляется возможным использовать синергетический эффект.

Использование положений о модели перекрестной проекции с применением комплексного подхода позволило авторам раскрыть взаимосвязь внутриорганизационных процессов и процессов изменения внешней среды функционирования коммерческой организации, что дает возможность практическому менеджменту создать самообучающуюся организацию для эффективной реализации деловой стратегической инициативы.

Стратегические инициативы, по нашему мнению, – это возможные направления стратегического развития организации, позволяющие собственнику получить значительные, непреодолимые и различимые финансовые, инвестиционные и конкурентные преимущества. В отличие от стратегических альтернатив, выбрав которые, предполагается их неуклонная реализация, стратегические инициативы оцениваются по сложности их реализации, и выбираются те

из них, которые возможно осуществить при имеющихся в коммерческой организации компетенциях. Таким образом, процесс разработки деловой стратегии управления организацией в современных условиях становится частью единого когнитивного поля, которое воспринимается собственниками инвестиционного капитала и влиятельными группами стейкхолдеров.

Такая организация процесса формирования деловой стратегии – это высоко децентрализованная система, в которой при любом числе процессов принятия решений на локальном уровне сохраняется устойчивость во всей системе при постоянной ее адаптации к изменениям.

Применение комбинированного подхода позволило уточнить сущность стратегии управления организацией с точки зрения взаимодействия ее элементов, дополнить ее содержание и выявить особенности ее формирования в современных условиях. При этом стратегия управления организацией в рамках предложенного подхода предполагает целенаправленные изменения ее внутренних параметров и, таким образом, сохранение конкурентоспособности в динамично меняющейся окружающей среде.

Преимущества применения динамического подхода в процессе формирования деловой стратегии заключаются:

- в возможности получения информации об изменениях условий внешней среды в реальном времени за счет развития и укрепления системы текущего и последующего контроля;
- снижении издержек на разработку и реализацию стратегии; в сокращении времени на различные процедуры и повышении точности их исполнения;
- интеграции и согласовании действий руководителей и специалистов коммерческой организации для достижения запланированных стратегических результатов;
- повышении уровня мотивации работников коммерческой организации при четком понимании ими своих обязанностей;
- поощрении к самообразованию и к саморазвитию персонала организации;
- прозрачности стратегии для собственника инвестиционного капитала и руководителей организации;

– обеспечении доверия собственников инвестиционного капитала и влиятельных групп стейкхолдеров в отношении стабильного функционирования организации;

– высокой гибкости и адаптивности системы управления процессом реализации стратегии, обусловленной ее саморегулируемостью и ориентацией на реализацию экономических интересов субъектов стратегического процесса;

– адаптивности к внешней среде, оперативной реакции на ее изменение;

– постоянном улучшении результативности и повышении эффективности реализации стратегии управления организацией.

Для разработки стратегических инициатив компании ООО «Фирма Зетта» были применены модели детерминант и перекрестной проекции. В результате применения модели детерминант были выделены следующие зоны стабильности для организации в системе «предприятие – рынок»:

– персонал организации (в отношении его компетентности), отношения с поставщиками сырья, материалов и комплектующих;

– дилерская сеть распределения, производственные технологии.

В качестве детерминант (объектов, находящихся в зонах нестабильности) были выделены:

– организационная структура компании;

– топ-менеджмент;

– собственная сеть распределения;

– продукция и услуги;

– потребители;

– нехватка производственного персонала.

Таким образом, применив модель детерминант и выявив основные зоны стабильности и детерминанты в системе «предприятие – рынок», исследователи определили приоритетные направления ожидаемого развития ООО «Фирма Зетта». Своевременная и компетентностная коррекция представленных детерминант позволит значительно повысить конкурентоспособность исследуемой компании, укрепить и улучшить ее позиции на рынке. Соответственно, при разработке деловой стратегии компании эти положения учтены и взяты за основу.



В рамках применения модели перекрестной проекции нами был разработан один из вариантов стратегической инициативы для компании ООО «Фирма Зетта» в условиях изменения позиционирования компании. По итогам проведенного анализа организации, ее положения на данный момент, определения основных направлений ее развития и разработки стратегических инициатив посредством применения вышеперечисленных моделей в качестве деловой стратегии компании ООО «Фирма Зетта» нами было выбрано сочетание стратегий дифференциации и развития рынка, которое будет также предполагать постоянное внутриорганизационное совершенствование. Только такое целостное отношение к процессу формирования деловой стратегии, на наш взгляд, обеспечит стабильное развитие рассматриваемой компании.

В соответствии с этим предложен ряд рекомендаций, включающих конкретные мероприятия для развития ООО «Фирма Зетта» в рамках предложенной нами деловой стратегии:

- повышение компетентности собственников в области менеджмента;
- расширение ассортимента продукции за счет разработки различных комплектаций новой модели дверей «Deluxe»;
- открытие торгового дома;
- поиск, наем и организация работы торговых представителей в региональных центрах;
- открытие магазинов-представительств в региональных центрах;
- обновление оборудования и совершенствование технологии;
- создание единой системы логистики.

В случае проведения предлагаемых мероприятий компания «Фирма Зетта» станет более сильным участником рынка, получит значительные конкурентные преимущества, позволяющие ей стабильно и успешно развиваться в отрасли.

# ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Седыкин С. В. (Россия)

## FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT THE REGIONAL SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS

Sedykin S. V. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы антикризисного управления современными социально-экономическими системами в современных условиях. Проанализированы различные точки зрения на сущность и содержание антикризисного управления. Обоснована авторская версия специфики кризисов, обуславливающих ее факторов и содержания антикризисного управления в региональных экономических системах.

*Summary.* In article problems of crisis management by modern social and economic systems in modern conditions are considered. The various points of view on essence and the content of crisis management are analysed. The author's version of specifics of the crises causing it of factors and the content of crisis management in regional economic systems is proved.

Исследование региональных аспектов кризисов в настоящее время мало представлено в отечественной и зарубежной литературе. В этой связи остановимся на тех аспектах системных представлений о региональных социально-экономических системах, которые непосредственно связаны с кризисами и антикризисным управлением.

Одна из особенностей регионов как социально-экономических систем, по мнению В. Мау, заключается в том, что они являются подчиненными по отношению к системам макроуровня, что в известном смысле предопределяет пассивность в национальной системе. Состояние подчиненности и сложность структуры приводит к тому, что, по мнению ряда исследователей, (например В. Мау), наименее динамичные регионы оказываются наиболее устойчивыми к кризи-

су, а страдают наиболее развитые <sup>128</sup>. Наши исследования подтверждают данный вывод – в результате кризиса 2008–2009 гг. в России пострадали наиболее развитые в промышленном и социально-экономическом отношении регионы.

На наш взгляд, кризис оказался таким выраженным в развитых регионах потому, что в основе экономики страны – добывающие отрасли. Кроме того, они являются экспортно-ориентированными. Спрос внутреннего рынка на их продукцию недостаточен для сохранения положительной динамики в условиях падения внешних потребителей. Кроме того, сильная внешняя зависимость в период экономического роста, особенно в 2005–2007 гг., проявилась в росте краткосрочной внешней задолженности корпоративного сектора. Имеет место возрастающая зависимость от импорта техники, технологий, продовольствия.

В то же время на национальном уровне такая ситуация не является фатальной, страна располагает достаточными ресурсами для создания целостной социально-экономической системы со сбалансированным спросом и предложением. Естественно, это не отменяет необходимости развития внешних связей. Важно, какие из них (внешние или внутренние) доминируют, определяют общее состояние системы.

В отличие от национального уровня, региональные системы такой столь крупной и дифференцированной страны, как Россия, в принципе не могут и не должны обеспечить системную целостность, доминирование внутренних связей равносильно распаду национальной социально-экономической системы.

Другой вопрос, обязательна ли в этом случае пассивность регионов. Полагаем, что пассивность производна не от подчиненности системы, а от ее слабых связей с образующими ее элементами – прежде всего, с отраслевыми и межотраслевыми комплексами, предприятиями. Предприятия и их комплексы оказались в большей степени связанными с внешними по отношению к регионам потребителями, поставщиками материальных ресурсов, капиталов и др.

---

<sup>128</sup> Мау В. Драма 2008 года: от экономического чуда к экономическому кризису // Вопросы экономики. 2009. № 2. С. 6.

Проблема заключается не в том, что сама региональная система является подчиненной, а в том, что слабо выражена подчиненность составляющих ее подсистем. Полагаем, что данную ситуацию можно квалифицировать как наличие функциональных внутрисистемных разрывов в воспроизводстве, что и предопределило характер кризисов в регионах. Относительно слабо развитые регионы пострадали в меньшей степени не потому, что они слаборазвитые, а потому, что их производственные подсистемы оказались под более слабым влиянием внешних связей. Функциональные внутрисистемные разрывы относительно просто были блокированы действиями федерального центра, оказавшего им бюджетную поддержку.

Что касается сложности устройства, то этот факт вряд ли имеет принципиальное значение для развития кризисных процессов. Более того, с теоретической точки зрения более сложные, диверсифицированные системы более устойчивы, для создания сложной структуры необходимы значительные затраты, но зато при ухудшении внешней ситуации для одной из подсистем другие оказываются менее пораженными, и в целом система менее уязвима.

С практической точки зрения ясно, что по степени сложности регионы существенно уступают более крупным системам, например, национального уровня. То есть каждый отдельный регион должен был пострадать в меньшей степени, чем страна в целом.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что специфика кризиса российских регионов заключается в их пассивности, вызванной функциональными разрывами, неразвитостью связей между управляющей подсистемой и функциональными звеньями экономики.

Обратимся в этой связи к точкам зрения различных авторов, характеризующих указанные функциональные звенья.

Основное внимание современные исследователи уделяют состоянию финансовой сферы. Многие отмечают, что специфика кризисов конца XX – начала XXI в. наиболее ярко проявляется в денежно-кредитной и финансовой сферах. В связи с этим возникли многочисленные предложения по совершенствованию именно денежно-кредитных и финансовых механизмов. В числе отечественных авторов, подробно охарактеризовавших современный российский кризис и сформулировавших свои рекомендации в области антикризисного управления с использованием денежно-кредитных и налогово-бюд-

жетных инструментов, необходимо отметить Г. Грефа, М. Ершова, А. Кудрина, А. Некипелова, М. Головнина, В. Сидоровича, В. Тамбовцева, Г. Фетисова, А. Фельдмана, К. Юдаеву, Е. Федорову<sup>129</sup>.

На наш взгляд, действительно, тесная связь экономического кризиса 2008–2009 гг. с денежно-кредитной и финансовой политикой определяет во многом его специфику на региональном уровне, равно как и предопределяет содержание системы антикризисного управления. Прежде всего необходимо отметить практическую невозможность использовать на региональном уровне механизмы денежно-кредитного регулирования. Точнее, некоторые инструменты могут быть применены, но их влияние на кризисные процессы нельзя рассматривать как существенное. Иначе говоря, существует функциональный разрыв, принципиально неустраимый на региональном уровне.

Весьма ограничено также влияние органов власти и управления различных уровней на функционирование рынка ценных бумаг в отдельных регионах, хотя принципиально такие возможности есть.

Даже в налогово-бюджетной сфере, которая, во всяком случае, формально, во многом зависит от региональной социально-экономической политики, возможности антикризисного управления весьма ограничены.

Таким образом, можно утверждать, что имеют место слабые функциональные связи на региональном уровне, определяющие специфику кризисов, – денежно-кредитные и финансовые. В результате возникают неустраимые на региональном уровне функциональные разрывы между органами власти и управления регионального уровня и их производственными системами, с одной стороны, и денежно-кредитными и финансовыми – с другой.

---

<sup>129</sup> См., например: Некипелов А., Головнин М. Стратегия и тактика денежно-кредитной политики в условиях мирового экономического кризиса // Вопросы экономики. 2010. № 1. С. 4–18; Греф Г., Юдаева К. Российская банковская система в условиях глобального кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 7. С. 31–41; Ершов М. Новые риски посткризисного мира // Вопросы экономики. 2010. № 12. С. 4–16; Кудрин А., Сергиенко О. Последствия кризиса и перспективы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. 2011. № 3. С. 4–19; Тамбовцев В. Финансовый кризис и перспективы глобального регулирования // Вопросы экономики. 2011. № 8. С. 97–105; Сидорович В. Спекулятивный капитал как фактор риска // Экономист. 2009. № 2. С. 43–51; и др.

Следует обратить внимание не только на общность, но и на различия в данных видах функциональных связей – денежная сфера принципиально не может быть различной в административно-территориальных образованиях страны. Поэтому данный функциональный разрыв можно считать не устранимым в процессе регионально-го антикризисного управления.

В большей степени регулируются кредитные, налоговые и бюджетные отношения. Именно они были применены в массовом масштабе в антикризисном управлении региональных подсистем страны в период кризиса 2008–2009 гг. Обратимся в этой связи к исследованиям отечественных авторов.

Отметим, что теоретические исследования природы кризисных процессов в регионах России относительно немногочисленны. К их числу следует отнести работу Института современного развития, в которой отмечается, что кризис по-разному сказывается на положении регионов. По мнению авторов, пострадали прежде всего те регионы, которые реализуют крупные проекты. Кроме того, многое будет зависеть от федеральной концепции помощи регионам. Авторы прогнозировали перераспределение средств от сильных регионов в пользу слабых<sup>130</sup>. Иначе говоря, речь идет о бюджетных механизмах антикризисного управления региональными подсистемами страны. Следует отметить, что российская бюджетная система с высоким уровнем централизации доходов в федеральном бюджете весьма приспособлена к включению перераспределительных механизмов.

Среди антикризисных мер с положительным эффектом вышеуказанные авторы отмечают принятие антикризисных бюджетов<sup>131</sup>. Правда, суть бюджетной «антикризисности» авторами не представлена. На наш взгляд, она проявилась в перераспределении ресурсов от федерального центра в относительно слабые регионы.

В качестве параметров экономического развития, отражающих кризис в регионах, исследователи Института современного развития называют сокращение поступлений из основных налоговых источников – налог на прибыль и подоходный налог. В связи с прогно-

---

<sup>130</sup> Экономический кризис в России: экспертный взгляд / Институт современного развития (ИНСОР) // Вопросы экономики. 2009. № 4. С. 25.

<sup>131</sup> Там же. С. 26.

зированием падения прибыли и заработной платы поступления из данных источников должны существенно сократиться. Отметим, что авторы прогнозируют более сильное падение заработной платы, чем прибыли и ВВП страны. На наш взгляд, данная версия динамики доходов представляется проблематичной.

Особое внимание авторы обращают на межбюджетные отношения, которые, на их взгляд, не настроены на функционирование в условиях макроэкономических кризисов<sup>132</sup>. Полагаем, что данная точка зрения ошибочна. Высокий уровень концентрации налоговых доходов в федеральном центре позволяет осуществлять масштабное маневрирование ресурсами, направляя их в те регионы, которые в большей степени нуждаются в помощи в условиях кризиса. Такое перераспределение ресурсов не обязательно осуществляется на практике оптимальным образом, но это – другой вопрос, условия для оптимизации перераспределительных процессов существуют.

Вышеуказанные авторы считают, что основными характеристиками бюджетной системы страны вообще и межбюджетных отношений в частности, препятствующими эффективным антикризисным мерам, являются следующие.

Во-первых, бюджеты регионов не располагают резервами, которые сконцентрированы в федеральном бюджете, находящемся в силу этого в более выигрышном положении.

Во-вторых, в противоположность федеральному бюджету кризис приводит к резкому росту долговых обязательств в силу сокращения доходов и увеличения расходов (на поддержку безработных, социальную помощь и др.).

В-третьих, наиболее сложные проблемы возникают в «богатых» регионах, которые сталкиваются с более сложными проблемами. Их решение осуществляется за счет рефинансирования долгов в больших объемах (до 30 % расходов бюджетов, из которых от половины до трех четвертей должно идти на рефинансирование других долгов).

В-четвертых, на региональном уровне неизбежно проявляется парадоксальная ситуация – по мере развертывания кризиса число регионов-доноров возрастает в силу снижения средних показателей, кото-

---

<sup>132</sup> Экономический кризис в России: экспертный взгляд / Институт современного развития (ИНСОР) // Вопросы экономики. 2009. № 4. С. 26.

рые статистически складываются с учетом высокого уровня доходов бюджетов наиболее развитых административно-территориальных образований. Более сильное ухудшение их статистических показателей приведет к переходу в разряд доноров менее развитых регионов.

В-пятых, распределение финансовой помощи в соответствии с принятой методикой приведет в условиях кризиса к завышенной оценке налогового потенциала регионов и нуждающиеся получают субсидии и дотации в недостаточном объеме<sup>133</sup>.

Мы разделяем точку зрения авторов на указанные характеристики системы межбюджетных отношений в России. Однако считаем, что не все они оказывают негативное влияние на систему антикризисного управления регионами, а действие иных можно ослабить.

Первая позиция, декларированная авторами, способна оказать положительное влияние на систему антикризисного управления регионами, поскольку предполагает высокую концентрацию ресурсов в едином центре. В условиях роста производства, повышения налогового потенциала регионов это оказывает негативное влияние на развитие экономики регионов, поскольку ослабляет стимулы к дальнейшему экономическому развитию. В условиях кризиса создание резервов в региональных бюджетах (в том числе и в период высокой экономической конъюнктуры) объективно означает распыление финансовых ресурсов и снижение возможности их перераспределения.

Вторая позиция не несет в себе ничего специфически регионального, в социально-экономических системах любого уровня доходы в период кризиса сокращаются, а расходы увеличиваются для сохранения ее целостности. В административно-территориальных образованиях это означает увеличение бюджетных расходов на социальные нужды.

Третья позиция не вызывает возражений – потенциальные возможности ухудшения экономической ситуации больше в развитых регионах.

Четвертая и пятая проблемы носят сугубо статистический характер и при разветвленности российской системы межбюджетных отношений не могут оказать прямого влияния на ход антикризисного бюджетного финансирования регионов.

---

<sup>133</sup> Экономический кризис в России: экспертный взгляд / Институт современного развития (ИНСОР) // Вопросы экономики. 2009. № 4. С. 26–27.



В связи с вышеизложенным мы полагаем, что бюджетное регулирование в системе антикризисного управления регионами может осуществляться достаточно эффективно именно в действующей бюджетной системе страны. В известной мере можно сказать, что она изначально является антикризисной, поскольку предполагает оказание финансовой поддержки слабым, в том числе стагнационным административно-территориальным образованиям.

Исследователи ГУ-ВШЭ отмечают, что одним из проявлений кризиса 2008–2009 гг. является резкое ухудшение состояния бюджетной сферы регионов в мае 2009 г.: объем собственных доходов сократился на 35 %. Одновременно выросли трансферты из федерального центра, в результате общее снижение доходов оказалось менее масштабным<sup>134</sup>. Авторы отмечают, что при снижении собственных доходов (налоговых и неналоговых) на 15 % расходы региональных бюджетов в 2009 г. были выше, чем в 2008 г. Суммарный дефицит региональных бюджетов прогнозировался в указанном исследовании в сумме 1 трлн руб.

В связи с этим можно утверждать, что бюджетное регулирование, как элемент антикризисного управления, является доступным для региональных органов власти и управления. Нарращивание бюджетных расходов и бюджетного дефицита фактически применяется регионами в качестве инструмента антикризисного управления.

Другим инструментом бюджетного регулирования выступило увеличение объемов неналоговых источников, что следует считать позитивным явлением.

Третьим инструментом бюджетного регулирования явилось изменение структуры бюджетных расходов. Вышеуказанные авторы отмечают, что в период кризиса произошло изменение структуры бюджетов – сокращение бюджетных инвестиций при росте текущих расходов на оплату труда<sup>135</sup>. Можно спорить о целесообразности сокращения бюджетных инвестиций с точки зрения влияния этого процесса на экономический рост в перспективе. Однако следует признать необходимым для органов государственной власти и управле-

---

<sup>134</sup> Российская экономика на фоне мирового кризиса: текущие тенденции и перспективы развития // Вопросы экономики. 2009. № 9. С. 80–81.

<sup>135</sup> Там же. С. 81.

ния сохранить человеческий потенциал и одновременно увеличить потребительский спрос за счет увеличения оплаты труда.

Естественно, что реально проводимое за счет налогово-бюджетных инструментов антикризисное управление не лишено недостатков, бюджетная политика регионов принципиально отличается от бюджетной политики федерального центра. Если на федеральном уровне жесткая бюджетная политика считается классическим вариантом антикризисного регулирования, то на региональном в условиях кризиса неизбежно обостряется конкуренция за централизованные источники финансирования. А для этого необходимо наращивать расходы, т. е. проводить мягкую бюджетную политику. С точки зрения регионов это целесообразно, хотя и создает известные противоречия в действиях органов власти и управления различных уровней и менеджмента предприятий.

Для управленцев регионального уровня в условиях кризиса практически невозможно добиться увеличения собственных доходов бюджета, поэтому их внимание к налогоплательщикам неизбежно ослабляется. Поиск дополнительных источников бюджетных доходов откладывается до «лучших времен». Напротив, возможностей получения помощи от федерального центра существенно выше. То есть на региональном уровне возможно и фактически происходит сокращение внутрисистемного функционального разрыва в бюджетной сфере.

Третий функциональный разрыв существует в сфере взаимодействия органов власти и управления, особенно регионального уровня, с реальным сектором экономики. На наш взгляд, именно он составляет основу социально-экономического развития как страны в целом, так и большинства ее регионов. Денежно-кредитная и финансовая сферы, при всей их значимости, являются вторичными, во всяком случае, в России, не являющейся доминантным игроком на мировых денежных и финансовых рынках.

Это обстоятельство вызывает необходимость обращения к антикризисному управлению, ориентированному, прежде всего, на реальный сектор экономики, тем более что обращение к нему прямо вытекает из доктрины «технологического детерминизма», которую мы считаем наиболее отвечающей российским экономическим реалиям.

Необходимо обратить внимание на то, что и в России в наибольшей степени пострадали от кризиса промышленно развитые регионы. С учетом инфляции падение ВРП в 2009 г. по отношению к 2008 г. (в котором еще сохранялась тенденция роста в первых трех кварталах) составило в Белгородской области – 13,0 %, Республике Татарстан – 13,3 %, Московской области – 15,8 %, Тюменской области – 15,9 %, Нижегородской области – 16,1 %, Тульской области – 16,6 %, Волгоградской области – 18,2 %, Свердловской области – 19,2 %, Липецкой области – 21,5 %, Самарской области – 26,0 %<sup>136</sup>. Справедливости ради надо сказать, что в списке регионов с наибольшим падением ВРП не только промышленно развитые регионы. Важно, что промышленно развитые все возглавляют список административно-территориальных образований с наиболее выраженным падением ВРП. Причем в вышеуказанных регионах структура промышленного производства совершенно разная – от добывающей промышленности в Тюменской области и первичной переработки в Липецкой области до достаточно диверсифицированных с высокой долей обрабатывающих производств – Нижегородской, Самарской, Московской.

Обратим внимание также на то, что многие страны на постсоветском и вообще постсоциалистическом пространстве – изначально более развитые в экономическом и институциональном отношении (с позиций рыночного хозяйства), получившие значительную финансовую помощь на старте формирования новой экономики, не обремененные политическим наследством государства оказались весьма уязвимыми в кризисный период.

Поэтому надежда на быструю структурную перестройку, как основу формирования антикризисной структуры экономики регионов, представляется нам весьма проблематичной. Нельзя рассчитывать на универсальность ее действия. Более важным является, на наш взгляд, высокий уровень диверсификации социально-экономической системы. Причем речь идет не только об отраслевой диверсификации, но и о разнообразии укладов. Более мобильный частный сектор способен интенсивно развиваться в благоприятные периоды,

---

<sup>136</sup> Рассчитано нами по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2011: Стат. сб. Росстат. М., 2011. URL: gks.ru (дата обращения 15 июня 2012 г.).

но именно это развитие создает неизбежные диспропорции в экономике различных подсистем – от страны до регионов и муниципальных образований.

Существенным обстоятельством, объединяющим большинство развитых российских регионов по признаку кризисоустойчивости, является то, что они не являются лидерами в производстве какого-либо продукта. Спрос на продукцию, производимую в данных регионах, растет при высокой конъюнктуре и резко падает в периоды кризисов. Точнее, во время экономического роста потребителям становится выгодно использовать не только лучшую по соотношению «цена–качество» продукцию, но и среднюю. Именно поэтому пострадали в период кризиса не лучшие и не худшие страны и регионы, а средние, даже приближенные к лучшим, но все же не лучшие. При этом не имеет значения, какая именно продукция производится – нефть и нефтепродукты, металлы, машины, электроэнергия и др. Проблема, как и в иных случаях, прослеживается в наличии функциональных разрывов, в данном случае – в сфере производства, причем именно в реальном секторе экономики.

Ряд авторов считают, что в России необходимо сокращение участия государства в экономике<sup>137</sup>. Нам данный тезис представляется проблематичным, особенно с точки зрения антикризисного управления. Во всяком случае, речь должна идти не обо всех отраслях и не о всех административно-территориальных образованиях. Показательно, что государственный сектор КНР успешно выполняет роль амортизатора кризисных процессов.

Отметим, что проблема заключается не столько в масштабах государственного сектора, сколько в тех функциях, которые он выполняет. Государственные предприятия могут выполнять функцию стабилизатора, работая в плановом режиме, смягчать динамику в период высокой экономической конъюнктуры, работать в режиме ее «охлаждения». Это отнюдь не препятствует их модернизации, расширению инвестиционной и инновационной деятельности. В период кризиса плановая деятельность крупных отраслевых и межотраслевых государственных комплексов будет поддерживать уровень

---

<sup>137</sup> Кудрин А., Сергиенко О. Последствия кризиса и перспективы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. 2011. № 3. С. 12.

производства в регионах, где они сосредоточены. Мы не оспариваем давно доказанного тезиса, что частные предприятия более мобильны и активны на рынке. Но в этом заключается не только их сила, но и слабость – стремление к максимизации прибыли ведет к повышенному риску текущей и инвестиционной деятельности, ориентация на рост капитализации – к неоправданному увлечению финансовыми операциями. Таким образом, усиление государственного участия в реальном секторе региональной экономики может явиться важным компонентом антикризисного управления в системе производства.

Кроме того, необходимо обратить внимание на структуру государственного сектора. Э. Тоффлер считает, что депрессия и постепенное разрушение ожидает все административно-территориальные образования, ориентированные на индустриальное производство: «Можно проследить за перемещением занятости и богатства, последовавшим за переходом к новой технологии, в так называемые штаты “солнечного пояса”, которые создали, имея прекрасно защищенные контракты, передовую технологическую базу, в то время как более старые промышленные регионы северо-востока... находятся в застое и почти банкроты»<sup>138</sup>. Как видим, фактически речь идет не вообще об индустриальных производствах, а о традиционных, «старых» отраслях. Расширение государственного участия в реальном секторе экономики не означает, на наш взгляд, фиксации устаревших производств. Напротив, ресурсы, которыми располагает государство, и отсутствие необходимости в сиюминутном финансовом эффекте, позволяют создавать именно государственные предприятия последнего (шестого) технологического уклада.

Естественно, это требует значительных материальных и финансовых затрат. Однако и переливы финансовых ресурсов из государственного сектора в частный связаны с огромными издержками. Финансовая помощь государства частному финансовому сектору России в кризисный период 2008-2009 гг. исчисляется триллионами рублей. При этом не возникло ни одной новой промышленной технологии, не произошло движения в научно-технической сфере, не созданы новые высокопроизводительные рабочие места и пр. Иначе говоря, при очень значительных затратах не создано предпосылок

---

<sup>138</sup> Тоффлер Э. Третья волна. М.: АСТ, 2010. С. 233.

для вхождения страны в число передовых в технико-технологическом отношении государств, снижения уровня зависимости от международного капитала, повышения кризисоустойчивости страны и ее регионов.

Отдельно стоит остановиться на региональных программах поддержки малого и среднего бизнеса. Они являются традиционными и отражают своеобразное увлечение модным и беспроигрышным в политическом смысле направлением взаимодействия власти и бизнеса. Однако опыт поддержки малого предпринимательства в регионах страны оказался неудачным и в период высокой экономической конъюнктуры, и во время кризиса 2008–2009 гг. На это, в частности, обращает внимание А. Виленский<sup>139</sup>. На наш взгляд, это неизбежный результат несистемности взаимосвязей органов власти и управления и бизнеса. Проблема изначально поставлена неверно – в аспекте помощи бизнесу, не являющемуся самодостаточным. Эта помощь не является системообразующей, в лучшем случае она имеет социальный смысл, но не устраняет функциональных разрывов в региональных социально-экономических системах. Необходимо переориентировать органы власти и управления различных уровней с поддержки слабых бизнес-структур, к которым в большинстве случаев относятся предприятия малого бизнеса и часто – среднего, на системное взаимодействие с бизнесом в целом. Антикризисная составляющая такого взаимодействия – выявление кризисных явлений на микроуровне и проведение антикризисных мероприятий на предприятиях базового – реального сектора экономики.

Четвертый функциональный разрыв существует в подсистеме потребления. В настоящее время регионы не могут оказать на нее сколько-нибудь существенного влияния.

Проблема заключается том, что спрос не падает равномерно в отношении всей продукции – однородной или взаимозаменяемой, а выводит за пределы конкуренции продукцию тех хозяйствующих субъектов, которые образуют предельные пары «продавец – покупатель». Ухудшение позиций любого покупателя меняет состав предельных пар, из рыночных отношений выбывают самые слабые из

---

<sup>139</sup> Виленский А. Парадокс поддержки малого бизнеса: предварительные итоги кризиса // Вопросы экономики. 2011. № 6. С. 149–155.

них. Е. Бем-Баверк писал о значении предельных пар для установления рыночного равновесия: «Действительное значение имеют, с одной стороны, изменение в оценке товара теми лицами, которые входят в состав *предельных пар*, с другой – одностороннее изменение в числе лиц, стоящих выше членов предельных пар по своей обменоспособности, так как это привело бы к нарушению равновесия, к вытеснению с рынка одного или нескольких конкурентов и, следовательно, к перемене состава предельных пар, положением которых непосредственно определяется высота рыночных цен»<sup>140</sup>.

Исходя из концепции предельной полезности Е. Бем-Баверка, необходимо ориентировать региональную систему антикризисного управления на создание не просто конкурентоспособной продукции, а лучшей в своем роде. Заметим, что это невозможно ни на федеральном уровне в такой крупной (в территориальном смысле) и дифференцированной стране, как Россия, ни на уровне предприятия, работающего в ограниченном конкурентном поле и, соответственно, направляющего свои действия на повышение конкурентоспособности именно в его пределах.

Наличие в стране и, соответственно, регионах, производств, ориентированных на «слабые» рынки, вызывает не только резкое падение производства в период кризисов, но и не обеспечивает их участия в положительной мультипликации посткризисного развития. Обратим внимание на то, что при росте ВВП в России в 2010 г. на 4 % производство в машиностроении отстает от докризисного уровня на 20 %<sup>141</sup>. Это обусловлено тем, что государство не обеспечило ни в период высокой экономической конъюнктуры, ни в период кризиса создания высокотехнологичных производств, способных оказать существенное влияние на социально-экономические процессы. Поэтому мы полагаем, что антикризисное воздействие нового технологического уклада реализуется не только через активизацию производства, но и формирования прогрессивной системы производственного потребления.

---

<sup>140</sup> Бем-Баверк О. Избранные труды о ценности, проценте и капитале. М.: Эксмо, 2009. С. 198.

<sup>141</sup> Кудрин А., Сергиенко О. Последствия кризиса и перспективы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. 2011. № 3. С. 4.

Однако производственное потребление в данном случае не является определяющим, поскольку большая часть продукции выйдет за пределы региона. Поэтому необходима ликвидация функциональных разрывов в блоке личного потребления. Этому аспекту антикризисного управления на национальном и региональном уровнях не уделяется должного внимания ни в теории, ни в российской практике. В то же время мы полагаем, что устойчивый рост только за счет личного потребления и инвестирования обеспечить действительно невозможно, но активизировать их в кризисный период необходимо, особенно в тех регионах, которые потенциально готовы к этому.

Вышеизложенное позволяет сделать следующие выводы.

Региональные системы такой столь крупной и дифференцированной страны, как Россия, в принципе не могут и не должны обеспечить системную целостность, доминирование внутренних связей равносильно распаду национальной социально-экономической системы.

Специфика кризисных процессов в регионах обусловлена слабymi внутренними взаимосвязями региональных подсистем. Полагем, что данную ситуацию можно квалифицировать как наличие функциональных внутрисистемных разрывов в воспроизводстве, что и предопределило характер кризисов в регионах. Специфика кризиса российских регионов заключается в их пассивности, вызванной функциональными разрывами, неразвитостью связей между управляющей подсистемой и функциональными звеньями экономики.

В составе внутрисистемных функциональных разрывов выделяются три основные группы: денежно-кредитные отношения (сфера обмена); налогово-бюджетные отношения (сфера распределения); функционирование реального сектора экономики (сфера производства); личное и производственное потребление (сфера потребления).

Функциональные разрывы в различной степени подвержены действиям органов власти и управления регионального уровня. Фактически исключено такое воздействие на разрывы в сфере обмена. В сферах производства, распределения и потребления возможности государственного управления на региональном уровне достаточно велики.

Конкретные механизмы управления, особенно их инструментальная составляющая, существенно зависят от состояния конкретных регионов, глубины и продолжительности кризисных процессов.



# **ОЦЕНКА РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ ИЗОБРЕТЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА «АНТИ-КЛЕЩ»**

Табачникова М. Б., Талдыкина И. И. (Россия)

## **ASSESSMENT OF MARKET COST OF THE INVENTION ON THE EXAMPLE OF THE INNOVATIVE PROJECT «ANTI-TICK»**

Tabachnikova M. B., Taldykina I. I. (Russia)

*Аннотация.* В статье приводится расчет результирующей оценки рыночной стоимости изобретения на примере инновационного проекта «Анти-Клещ» – прибора для удаления клещей; рассматриваются пессимистический и оптимистический сценарии, механизм согласования доходных методов, даются практические рекомендации по использованию результатов оценки.

*Summary.* This paper presents the calculation of the resulting estimates of market value of the invention, an example of the innovative project «Anti-mite» – a device for removing ticks are considered pessimistic and optimistic scenarios, the mechanism of coordination of profitable techniques, provides practical advice on the use of evaluation findings.

Устройство «Анти-Клещ» относится к средствам быстрого и безопасного удаления иксодовых клещей. Состоит из изогнутой в форме зажима упругой проволоки, один конец которого имеет тонкую рукоятку, а другой заканчивается узлом для фиксации клеща. Устройство запатентовано (RU 2255687). Дата начала действия патента: 09.03.2004. Автором изобретения является М. Н. Цуриков (доктор биологических наук, специалист по насекомым). Патенто-обладатель: Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Воронежский государственный университет.

Предполагаемыми вариантами использования данного объекта инновационной системы (ИС) являются:

- продажа лицензии на изготовление и реализацию;
- проектная организация производства.

Кроме того, в ближайшее время рассматривается вариант продажи патента совладельцу проекта ООО «Лаборатория инноваций». На данный момент партнер занимается коммерциализацией разработки и обладает правами на секрет производства, описывающий усовершенствованную технологию изготовления прибора. В случае приобретения патента ООО «Лаборатория инноваций» станет полноправным владельцем всех интеллектуальных прав на оцениваемое изобретение.

В качестве основной цели оценки мы будем ориентироваться на оценку изобретения «Анти-клещ» – прибор для удаления клещей как объекта купли-продажи, передачи прав на изобретение посредством предоставления лицензии на производство и продажу продукции, разработанной на основе данного объекта ИС. Это заявлено наиболее желательным исходом на данном этапе жизненного цикла оцениваемого ОИС (этап коммерциализации). Следовательно, рассчитываемый вид стоимости – рыночная.

С учетом обозначенной цели оценки, вида стоимости и имеющейся информации наиболее предпочтительным для оценки, на наш взгляд, будет доходный подход и использование методов ставки роялти и «Правило 25 %».

Кроме того, для получения максимально реалистичного оценочного значения мы предлагаем рассчитывать 2 варианта:

- пессимистический (основанный на данных о прошлом и текущем объемах производства с учетом имеющихся производственных мощностей);
- оптимистический (основанный на прогнозной информации о емкости рынка и существующем спросе в условиях усовершенствованного производственного процесса).

Данные пессимистического прогноза опираются на информацию о продажах предпрогнозного и текущего периода в условиях неавтоматизированного производства.

В оптимистическом варианте руководствоваться ретроспективной для составления данного прогноза не представляется нам рациональным, поскольку прошлый опыт использования изобретения

не задействует весь имеющийся потенциал, заложенный в данном объекте ИС, а следовательно, не отвечает одному из основных принципов оценки ИС (принцип наиболее эффективного использования). Поэтому мы будем опираться на потребности рынка, исходя из предположения, что при эффективной организации производства лицензиат сможет удовлетворить рыночную потребность в продукте. На базе экспертных оценок, основанных на маркетинговых исследованиях объема спроса и прогнозных оценках емкости рынка, получим прогнозные данные объема реализации по годам в исследуемом периоде. Среднюю ставку роялти по рынку определим на основе данных о стандартных ставках роялти, используемых специализированными крупными внешнеторговыми организациями на основе анализа мировой практики заключения лицензионных сделок в различных отраслях промышленности. Классифицируя данное изобретение по группе «Медицинские приборы», получаем ставку роялти  $R = 5\%$  <sup>142</sup>.

Лицензия может быть выдана на весь срок действия патента (20 лет). Поскольку патент был получен в 2004 г., до конца юридического срока службы объекта ИС остается 11 лет. Предположим, что экономический срок службы совпадет с юридическим и более совершенных аналогов за период действия патента не появится. Таким образом, предполагаемый срок действия лицензионного соглашения составит 11 лет ( $T = 11$ ).

Ценовая политика лицензиара дифференцируется в зависимости от объемов закупок. Цена за единицу продукции при покупке партии объемом 1–10 шт. – 80 руб.; свыше 100 шт. – 50 руб.; свыше 500 шт. – 30 руб.; свыше 1000 шт. – 25 руб.

С учетом того, что в дальнейшем мы рекомендуем расширение сотрудничества с лечебными учреждениями и организациями здравоохранения, возможно возрастание удельного веса оптовых закупок в общем объеме продаж, поэтому примем усредненное значение цены за единицу продукции равным 50 руб. Однако в связи с предпо-

---

<sup>142</sup> Азгальдов Г. Г., Карпова Н. Н. Вознаграждение за использование интеллектуальной собственности // Портал по оценочной деятельности «Valnet.ru». Аналитические материалы. URL: <http://www.valnet.ru/m7-61.shtml> (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

ложительным изменением спроса и учетом инфляционного фактора прогнозируются колебания цены по годам действия лицензионного договора.

В качестве ставки дисконтирования возьмем норму дисконта  $d = 25\%$ . Она рекомендована Российской ассоциацией венчурного инвестирования (РАВИ), широко используется в оценочной практике и является, на наш взгляд, максимально оправданной, поскольку уже включает в себя и премию за риск, и норму прибыли.

Последние данные об уплате годовых пошлин за поддержание в силе патента на изобретение по годам действия, считая с даты подачи заявки, содержатся в нормативных документах (Приложение о патентных и иных пошлинах) на сайте Роспатента<sup>143</sup>.

Подставляя имеющиеся данные в формулу:

$$C_p = \sum_{i=1}^T V_i \cdot R_i \cdot Z_i \cdot K_d,$$

где  $C_p$  – цена лицензии на базе роялти;

$V_i$  – объем определяемого выпуска продукции по лицензии в  $i$ -м году;

$R_i$  – размер роялти в  $i$ -м году, %;

$Z_i$  – продажная цена продукции по лицензии в  $i$ -м году, у. е.;

$K_d$  – коэффициент дисконтирования;

$i$  – порядковый номер рассматриваемого года действия лицензионного договора;

$T$  – срок действия лицензионного договора, учитывая также расходы на поддержание патента в силе, получаем значения рыночной стоимости изобретения, рассчитанные методом ставки роялти для двух сценариев:  $C_{\text{пес.}} = 16\,441$  руб. и  $C_{\text{опт.}} = 6\,524\,161$  руб.

Рассчитаем рыночную стоимость изобретения методом «Правило 25 %». Несмотря на невысокий уровень теоретической обоснованности данного метода, мы считаем, что в российской оценочной практике, где рынок интеллектуальной собственности еще недостаточно развит, зарубежные методики оценки слабо адаптированы к

---

<sup>143</sup> Приложение к положению о патентных и иных пошлинах, утв. Постановлением Правительства РФ от 10.12.2008 № 941. Роспатент. Нормативные документы. URL: [http://www.rupto.ru/norm\\_doc/sod/post\\_prav/pril\\_pol\\_poshl\\_941.html](http://www.rupto.ru/norm_doc/sod/post_prav/pril_pol_poshl_941.html) (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

специфике российских экономических условий, и даже отработанные процедуры отмечены высоким уровнем сложности, трудоемкости и субъективности, именно обращение к обычаям делового оборота может помочь достигнуть в сжатые сроки согласия в вопросах оценки стоимости ОИС.

Воспользуемся формулой расчета

$$C = 0,25 \sum P_{\text{вт}} \cdot K_{\text{д}},$$

где  $P_{\text{вт}}$  – валовая прибыль в году  $t$  от использования объекта ИС;

$K_{\text{д}}$  – коэффициент дисконтирования в году  $t$ .

Себестоимость единицы продукции в нынешних условиях производства в среднем составляет 10–12 руб. за единицу продукции. В ближайшее время из-за несущественных усовершенствований товара она возрастет до 15 руб. Однако следует учесть, что для достижения заданных прогнозных объемов производства и реализации по годам (в оптимистическом сценарии) могут потребоваться значительные дополнительные инвестиции. В некоторой степени они будут нивелированы эффектом экономии на масштабах производства, однако, вероятно, повлекут за собой некоторое увеличение себестоимости единицы продукции (в среднем до 20 руб.).

Подставляя в формулу суммарное значение дисконтированных потоков валовой прибыли, получим значения рыночной стоимости объекта ИС, рассчитанные методом «Правило 25 %»:  $C_{\text{пес.}} = 107\,143$  руб. и  $C_{\text{опт.}} = 21\,303\,000$  руб.

Для согласования результатов оценки, полученных с использованием метода ставки роялти и метода «Правило 25 %», воспользуемся алгоритмом согласования стоимости с присвоениями рангов.

Наиболее надежным, на наш взгляд, является метод расчета ставки роялти. Присваиваем ему ранг  $R_1 = 100\%$ , тогда относительно него надежность метода «Правило 25 %» примем как  $R_2 = 40\%$ .

Переводим полученные ранги в коэффициенты весомости ( $G_1 = R_1 / \sum R_i$ ) и получаем следующие коэффициенты весомости:  $g_1 = 0,71$  и  $g_2 = 0,29$ . Вычисляем итоговое количественное значение рыночной стоимости изобретения по формуле  $C = g_1 \cdot C_1 + g_2 \cdot C_2$  и получаем 2 варианта оценки:  $C_{\text{пес.}} = 42\,745$  руб. и  $C_{\text{опт.}} = 9\,923\,295$  руб. Найдем среднее арифметическое полученных оценок пессимистического и оптимистического сценариев и получим  $C_{\text{кол. ОИС}} = 4\,983\,020$  руб.

Технико-экономическую значимость объекта оценки мы обоснуем с точки зрения соответствия рыночным требованиям на основе следующего критерия:

– радикальные (базисные) изменения: объект ИС формирует новый рынок – (1,3–1,5);

– значительные усовершенствования: обособление нового сегмента на старом рынке – (1,15–1,3);

– незначительные улучшения: объект ИС обеспечивает возможности для более или менее выраженной диверсификации бизнеса в рамках старого рынка – (1–1,15).

На наш взгляд, изобретение «Анти-Клещ» – прибор для удаления клещей – целесообразно отнести ко второй категории «значительные усовершенствования: обособление нового сегмента на старом рынке» и присвоить поправочному коэффициенту качественной оценки значение  $K = 1,15$ .

Тогда, скорректировав результат количественной оценки на полученный коэффициент  $K$ , получаем итоговое значение рыночной стоимости изобретения  $C_{ит. ОИС} = 5\,730\,473$  руб.

Обобщая результаты оценки изобретения «Анти-Клещ», можно сделать следующие выводы.

Оценка рыночной стоимости данного объекта ИС проводилась нами на базе основных методологических принципов оценки: принципа полезности, спроса и предложения, ожидания (нашел свое отражение в применении методов доходного подхода), изменения, наиболее эффективного использования. Последний из перечисленных принципов наиболее важен для адекватной интерпретации результатов оценки. Текущее использование изобретения и его предшествующий опыт не совпадают с самым эффективным способом, т. е. являющимся реализуемым, экономически оправданным, соответствующим требованиям законодательства, финансово осуществимым, обеспечивающим максимальную расчетную величину рыночной стоимости.

Несовершенство политики учета, несистемность и приближенность ретроспективной информации, отсутствие стратегического и даже оперативного планирования, обоснованности прогнозов будущих объемов продаж, производственных и коммерческих рас-

ходов, четко сформулированных задач и направлений совершенствования во многом затрудняло процесс оценки по части определения исходных данных.

Рассчитанное нами значение рыночной стоимости является усредненным показателем, уравнивающим реальную стоимость объекта ИС в нынешних условиях производства с максимально возможной стоимостью, раскрывающей его потенциал в рамках усовершенствованного технологического процесса. Для того чтобы практика эксплуатации коммерческих возможностей изобретения стала реальным отображением заявленного значения оценки (или значения, приближенного к оптимистическому варианту), необходимо проводить активную работу по совершенствованию продукта, организации производственного процесса, коммуникаций с целевой аудиторией и политикой продвижения.

В целях эффективного использования результатов проведенной оценки мы предлагаем обратить внимание на ряд рекомендаций:

а) для достижения прогнозируемых объемов реализации в целях наиболее полного удовлетворения рыночных потребностей и получения максимальной прибыли необходимо снижение трудоемкости изготовления устройства и сокращение длительности производственного цикла путем внедрения автоматизированного производства, обеспечивающего адекватную заявленному объему реализации производственную мощность;

б) для упорядоченности, контроля и прозрачности рекомендуется организация системы внутреннего учета для отражения коммерческих операций, фиксации результатов, накопленного опыта. Хорошо организованная система внутренней информации о производственных, организационных и коммерческих затратах может послужить базой для составления стратегических и тактических планов, более четкой постановки целей и задач, прогнозных расчетов, выявления направлений инвестиционных потребностей. К тому же при переходе к массовому типу производства и увеличении масштабов бизнеса, нарастание емкости информационного потока сделает внедрение системы планирования и учета организационной необходимостью. В то же время это повлечет возрастание доверия к организации со стороны внешней среды, а также упростит и повысит надежность

и объективность результатов оценки бизнеса в целом и отдельных объектов ИС в частности;

в) во многом коммерческий успех оцениваемого изобретения зависит от продуманной и активной политики маркетинга, которая призвана, с одной стороны, повысить достоверность прогнозных данных для оценочных расчетов и планирования, а с другой – привести планы в исполнение и реализовать самые оптимистичные прогнозы по объемам продаж и прибыли. Для этого необходимо проводить текущую и перспективную оценку емкости рынка, выявлять возможности для расширения целевой аудитории.

По нашему мнению, грамотная и обоснованная оценка объекта ИС способна не только отразить конечное количественное значение его стоимости, но и выявить существующий задел, скрытый потенциал, заложенный в самой идее интеллектуального актива, обозначить направление для поиска новых перспективных вариантов его коммерческого использования.



## РАЗВИТИЕ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Табачникова М. Б., Худоконенко А. Н. (Россия)

## DEVELOPMENT OF ELECTRONIC BUSINESS IN RUSSIA

Tabachnikova M. B., Hudokonenko A. N. (Russia)

*Аннотация.* В статье приводятся этапы развития электронного бизнеса и определение этого понятия, анализируются трудности становления электронного бизнеса в России, определяются направления активизации российского электронного бизнеса.

*Summary.* This article describes the stages of e-business development and definition of this concept, analyzed the difficulties of the e-business in Russia and determinates the direction of enhancing the Russian e-business.

Появление и развитие сети Интернет, совершенствование информационных технологий, систем и стандартов их взаимодействия привели к созданию нового направления современного бизнеса – электронному бизнесу как особой форме бизнеса, реализующейся в значительной степени посредством внедрения информационных технологий в процессы производства, продажи и распределения товаров и услуг. Считается, что история развития электронного рынка началась еще в конце 1960-х гг., когда Министерство обороны США создало сеть компьютеров военного ведомства ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network). После чего ученые быстро осознали высокую полезность такого рода сети и создали аналогичную сеть для обмена общей и научной информацией в университетах и колледжах. Вслед за этим возникали новые локальные сети, объединявшиеся между собой, и в 80-х гг. XX в. появился термин «Интернет», обозначающий глобальную «сеть сетей».

Таким образом, в ходе развития Интернета стали постепенно образовываться электронные связи индивидуальных и корпоративных пользователей, что явилось базой для создания уникальной электронной среды, а по сути, нового рынка, в котором резко снижались трансформационные издержки, а информация становилась ключевым ресурсом. Интернет стал универсальной деловой средой,

соединяющей компании друг с другом и со всей потребительской аудиторией. В начале 1990-х гг. в связи с активной коммерциализацией Интернета появились новые термины, такие как «электронный бизнес» (e-business), «электронная коммерция» (e-commerce) и «электронный маркетинг» (e-marketing). Используемые сегодня определения и трактовки данного термина многогранны и отражают точки зрения авторов согласно накопленному ими опыту и охватывают многие новые явления в экономике. Например, специалисты компании IBM трактуют электронный бизнес как преобразование основных бизнес-процессов при помощи интернет-технологий <sup>144</sup>.

Википедия предлагает нам следующее: Электронный бизнес (англ. Electronic Business), E-бизнес, И-бизнес, e-Business – бизнес-модель, в которой бизнес-процессы, обмен бизнес-информацией и коммерческие транзакции автоматизируются с помощью информационных систем. Значительная часть решений использует интернет-технологии для передачи данных и предоставления Web-сервисов.

Электронный бизнес – совокупное понятие для множества классов ИС, автоматизирующих коммерческую работу предприятия. Помимо электронной коммерции, ориентированной на взаимодействие с потребителем в сфере продаж, осуществляется поддержка всей цепочки создания добавленной стоимости предприятия <sup>145</sup>.

Исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий Gartner Group, определяет электронный бизнес как непрерывную оптимизацию продуктов и услуг организации, а также производственных связей через применение цифровых технологий и использование Интернета в качестве первичного средства коммуникации <sup>146</sup>.

Важнейшим составным элементом электронного бизнеса является электронная коммерция. Подчеркнем, что электронная коммерция является только одной из составных частей электронного

---

<sup>144</sup> Об электронном бизнесе. URL: [http://www.ibm.com/ru/ebusiness/about\\_ebus.html](http://www.ibm.com/ru/ebusiness/about_ebus.html) (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

<sup>145</sup> Электронный бизнес. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

<sup>146</sup> Электронная коммерция. URL: <http://www.proweb.ru/articles/oglavlenie/glava1/elcommerc> (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

бизнеса, которая ограничивается проведением сделок при помощи электронных систем, например, продажа товаров или оказание услуг через Интернет.

Выделяют следующие основные направления электронной коммерции: B2B (business-to-business); B2C (business-to-consumer (customer)); C2C (consumer (customer)-to-consumer (customer)); B2G (business-to-government); C2G (consumer (customer)-to-government).

Под электронной коммерцией подразумеваются любые формы сделок, при которых взаимодействие сторон осуществляется с применением возможностей информационных и телекоммуникационных технологий систем и сетей.

Согласно статистическим исследованиям в сети, направление B2B считается наиболее перспективным. Развитие его в России не стоит на месте, происходит ежегодный рост торговых площадок, а вместе с ними и рост годовых оборотов рынка B2B.

Хотелось бы отметить, что электронный бизнес в России сделал важный шаг – Россия стала лидером в Европе по числу интернет-пользователей, обогнав в сентябре 2011 г. Германию и заняв в итоге первое место в Европе. По данным компании comScore число пользователей достигло 50,8 млн человек. В Европе самыми посещаемыми в сентябре 2011 г. стали сайты Google (341 млн уникальных посетителей), сайты Microsoft (263,3 млн), Facebook (250 млн). Сайт «ВКонтакте» продолжает лидировать в Европе по количеству времени, проведенному пользователями. По данным comScore в сентябре количество европейских интернет-пользователей достигло 373,4 млн человек, каждый проводил в Сети в среднем 26,4 ч<sup>147</sup>. Эти цифры убедительно доказывают, что электронный бизнес в России собрал огромную клиентскую базу, достаточную для прорывного роста.

Есть и более оптимистичные данные – аудитория Рунета выросла до 55 млн человек еще в конце второго квартала 2011 г., т. е. почти половина россиян являются интернет-пользователями. Наиболее перспективны в ближайшее время Тюменская, Иркутская и Нижегородская области, где ожидается ежемесячный прирост не менее чем по 130 тысяч пользователей.

---

<sup>147</sup> Электронный бизнес в России. URL: <http://www.itmane.ru/e-business-article> (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

Пока российский электронный бизнес не очень привлекает западных игроков: в поиске доминирует Яндекс, хотя постепенно начинает уступать Google. Шесть из десяти компаний в первой десятке – российские: Mail.ru, Yandex, vKontakte, Google, RBC, Wikimedia, BitTorrent, Rambler, Media, Microsoft, SUP<sup>148</sup>.

И все же развитие электронного бизнеса в России сопряжено с целым спектром проблем. Во-первых, способы расчета – в России традиционно низкая культура пользования безналичными способами расчета, хотя количество дебетовых карт уже превысило количество россиян и достигло порядка 160 млн. Во-вторых, высокий уровень пиратства в стране, хотя, в настоящее время здесь достигнуты серьезные успехи. Например, Microsoft отмечает значительное улучшение ситуации с компьютерным пиратством в России (число точек, в которых предлагают установку нелицензионного программного обеспечения, снизилось до 20 %) <sup>149</sup>, причем по сравнению с результатами предыдущего исследования ситуация значительно улучшилась во всех регионах России. В-третьих, серьезным препятствием является непрозрачная система налогообложения. Хотя и здесь отмечаются явные изменения к лучшему. Например, активно вводится в действие ФЗ № 161 «О национальной платежной системе», что в итоге упрощает и легализует расчеты электронными деньгами, заметно облегчая ведение электронного бизнеса.

На наш взгляд, взрывного роста электронного бизнеса в России следует ожидать уже в ближайшие три года. Анализ мировых венчурных трендов <sup>150</sup> позволяет нам сделать предположения о том, в каких направлениях следует ожидать повышения электронной активности. Итак, кроме электронных магазинов и торговли будут развиваться следующие виды деятельности.

Управление мобильными устройствами и безопасность. Электронный контроль и защита от взломов, хищений и вирусов в режиме онлайн.

---

<sup>148</sup> Компании, больше всех заработавшие в 2011 году. URL: <http://www.forbes.ru/tehnology/rating-slideshow/79474-30/79474-30> (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

<sup>149</sup> Электронный бизнес в России. URL: <http://www.itmane.ru/e-business-article> (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

<sup>150</sup> Баер Д., Файбер Д. Венчурные тренды-2012. URL: [www.knowlegestream.ru/lectures/22](http://www.knowlegestream.ru/lectures/22) (дата обращения: 15 мая 2012 г.).

Социальные сервисы: образование, юридические и медицинские консультации, организация путешествий с фокусировкой (тематические, этнические, экстремальные и т. д.).

Услуги краудсорсинга, коллаборативные системы, социальный интранет, технологии монетизации социальных сетей.

Медиа-проекты, развлечения и увлечения. Услуги интеграции планшетника, телевизора, мобильного телефона.

Маркетинговые проекты, услуги проведения социологических опросов, фокус-групп, маркетинг в социальных сетях.

Грамотное развитие электронного бизнеса, безусловно, может принести большие прибыли компаниям, решившим использовать его наравне с обычным бизнесом. Электронный бизнес открывает массу новых возможностей для компании, а одними из главных его достоинств являются удобство, доступность и скорость осуществления большинства операций.

В заключение хотелось бы отметить, что бизнес-пространство электронного бизнеса в России практически сформировано и время для его освоения наступило. Электронный бизнес не заменит традиционный, но даст мощный толчок к развитию новых продуктов, услуг, решений и технологий.

# МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РЕГИОНОВ

Трещевский Ю. И., Седыкин С. В. (Россия)

## MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT BY DEVELOPMENT REAL SECTOR OF ECONOMY OF REGIONS

Treshchevsky Yu. I., Sedykin S. V. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы формирования антикризисного управления экономикой регионов. Проанализированы различные точки зрения на содержание данного механизма. Обоснована необходимость формирования двух различных механизмов – внутреннего и внешнего – по отношению к организациям. Предложен состав инструментов, необходимых для антикризисного управления предприятиями в регионах с различными типами кризисов.

*Summary.* In article problems of formation of crisis management are considered by economy of regions. The various points of view on the maintenance of this mechanism are analysed. Need of formation of two various mechanisms – internal and external in relation to the organizations is proved. The structure of the tools necessary for crisis management by the enterprises in regions with various types of crises is offered.

В отношении механизмов антикризисного на макро-, мезо- и микроуровне нет единства мнений. Обращение к органам власти и управления федерального уровня обычно относится к механизмам обеспечения необходимых пропорций макроэкономического уровня. Показательны в этом отношении работы С. Алексащенко, С. Глазьева, Г. Грефа, М. Ершова, Б. Замараева, А. Кицуевской, А. Кудрина, О. Сергиенко, В. Маневича, А. Назарова, Е. Суханова, Ю. Ольсевича, Г. Фетисова, А. Фельдмана, К. Юдаевой<sup>151</sup>.

<sup>151</sup> Алексащенко С. Обвальное падение закончилось, кризис продолжается // Вопросы экономики. 2009. № 5. С. 21–37; Ольсевич Ю. Психологические аспекты современного экономического кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 3. С. 51 (с. 39–53); Фетисов Г. О мерах по преодолению мирового кризиса и формированию устойчивой финансово-экономической системы // Вопросы экономики. 2009. № 4. С. 31–41; Фельдман А. Современный экономический кризис и производные финан-

В части обоснования действий органов власти и управления регионального уровня необходимо отметить работу Института современного развития, в которой рекомендуются для преодоления кризиса следующие действия<sup>152</sup>.

Во-первых, необходимо переключение субсидий федерального центра с финансирования инвестиций на покрытие расходов текущего характера.

Во-вторых, целесообразно пересмотреть объем и структуру расходов, выявить среди них приоритетные, ввести прогрессивные формы оплаты труда с целью удержания лучших сотрудников.

В-третьих, важно пересмотреть систему межбюджетных отношений с муниципалитетами, обеспечив субсидирование приоритетных расходов муниципальных образований.

В-четвертых, нуждаются в корректировке стратегии регионального развития (анализ и корректировка целей и задач, конкурентных преимуществ). Региональные цели и задачи должны быть сформулированы так, чтобы минимизировать межрегиональную конкуренцию за трудовые, инвестиционные и иные ограниченные ресурсы и обеспечить взаимодействие стратегий различных регионов, направленной специализации их развития.

В-пятых, необходимо перейти от чисто финансовых мер защиты от кризиса к проектам экономического развития, изменить приоритетность инвестиций и механизмы их привлечения в регионы. Необходимо отказаться от масштабных проектов, не обеспечивающих улучшение структуры экономики и рост производительности труда.

Критериями эффективности антикризисного управления региональными социально-экономическими подсистемами авторы считают создание новых рабочих мест, расширение налоговой базы, рост доходов населения.

---

совые инструменты // Вопросы экономики. 2009. № 5. С. 59–68; Греф Г., Юдаева К. Российская банковская система в условиях глобального кризиса // Вопросы экономики. 2009. № 7. С. 31–41; Ершов М. Новые риски посткризисного мира // Вопросы экономики. 2010. № 12. С. 4–16; Маневич В. О роли монетарной и финансовой политики в России в период кризиса и после него // Вопросы экономики. 2010. № 12. С. 17–32; Кудрин А., Сергиенко О. Последствия кризиса и перспективы социально-экономического развития России // Вопросы экономики. 2011. № 3. С. 4–19.

<sup>152</sup> Экономический кризис в России: экспертный взгляд / Институт современного развития (ИНСОР) // Вопросы экономики. 2009. № 4. С. 25.

Данные предложения по формированию антикризисной системы управления на региональном уровне представляются нам проблематичными.

Относительно первой позиции следует заметить, что субсидии выделяются на конкретные цели и их переключение на другие цели технически невозможно.

Вторую и третью позиции следует считать обоснованными, но они сформулированы в слишком общем плане, неясно главное – что именно является приоритетным на региональном и муниципальном уровнях. Относительно необходимости применения в государственном управлении прогрессивных форм и систем оплаты труда возразить нельзя, однако цель их внедрения обозначена очень узко – удержание квалифицированных сотрудников в аппарате управления. Массового ухода работников из аппарата управления регионами не наблюдается, тем более – в период кризиса.

В отношении четвертой позиции заметим, что указание авторов на необходимость обеспечить взаимодействие региональных стратегий справедливо, но вряд ли данная задача может быть решена на региональном уровне, это проблема федерального центра. Что касается отказа от конкуренции между регионами за различные виды ресурсов, то это невыполнимо – даже если предположить возможность запрета действий, стимулирующих межрегиональную конкуренцию, работникам аппарата управления регионов, то сохранится конкуренция бизнеса и самих работников (если, конечно, не стоит задача построить неконкурентную в принципе экономику).

Пятый пункт рекомендаций в общей постановке вопроса справедлив – антикризисное управление должно быть системным, выходить за пределы чисто финансовых мер регулирования. Однако конкретные предложения вряд ли оправданы. Отказ от масштабных проектов, на наш взгляд, – принципиальная ошибка. Мелкие проекты не изменят структуры экономики развитых регионов и не усилят в достаточной степени слабые административно-территориальные образования. А любой крупный проект неизбежно вносит существенные изменения в функционирование социально-экономических систем.

Анализ, предпринятый исследователями ГУ-ВШЭ, показал, что в системе антикризисных мер, предпринимаемых на макроуровне, наиболее существенное значение (по объему направленных на



них ресурсов) имеют: расширение доступа предприятий реального сектора экономики к финансовым ресурсам; снижение нагрузки на бизнес; стимулирование внутреннего спроса; поддержка малого и среднего бизнеса; смягчение социальных проблем.

Авторы исследования считают, что недостаточное внимание было уделено стимулированию экспорта, развитию конкурентной среды, стимулированию инновационной активности, повышению эффективности деятельности естественных монополий и крупных госкомпаний, привлечению крупных иностранных инвесторов, формированию особых экономических зон <sup>153</sup>.

Обратим внимание на предложения экспертов, представляющих все регионы страны. В составе антикризисных программ были названы <sup>154</sup>:

- поддержка занятости в регионах;
- региональные заказы на продукцию и услуги предприятий;
- поддержка жилищного строительства;
- организация общественных работ;
- создание новых рабочих мест;
- система опережающей подготовки и переподготовки кадров;
- финансовая поддержка наименее защищенных слоев населения (пенсионеров, школьников, многодетных семей);
- участие в федеральных государственных социально-экономических программах;
- организация контроля финансовых потоков на поддержку финансового, реального секторов экономики и населения;
- участие региональных бюджетов в помощи ЖКХ;
- приостановление наименее эффективных региональных и муниципальных программ;
- совершенствование системы стимулирования качества производимой продукции в регионах и импортозамещения;
- меры по гарантированию возврата средств региональным финансовым институтам, кредитующим реальный сектор экономики;
- выкуп ипотечных кредитов у банков;

---

<sup>153</sup> Оценка антикризисных мер по поддержке реального сектора российской экономики // Вопросы экономики. 2009. № 5. С. 25–26.

<sup>154</sup> Глисин Ф. Начальные проявления кризиса // Экономист. 2009. № 4. С. 29–34.

– адресная финансовая поддержка наиболее значимых для регионов предприятий, которые не могут реализовать свою продукцию (на наш взгляд, это одна из самых реакционных мер среди предлагаемого перечня, предполагающая воспроизводство неэффективной структуры реального сектора экономики и к тому же провоцирующая новый виток развития коррупции);

– упрощение регионального налогообложения малого бизнеса;  
– внедрение прогрессивных форм взаимодействия малого и крупного бизнеса;

– развитие инфраструктуры регионального рынка и производственной кооперации;

– улучшение межрегионального взаимодействия.

Указанные региональными экспертами меры (часть из которых представляет собой задачи, часть – направления, часть – инструменты) являются преимущественно рациональными, но большинство из них не носит собственно антикризисного характера. Они направлены на общее оздоровление экономической ситуации.

С. Губанов считает, что в системе антикризисных мер должны преобладать действия по укреплению реального сектора экономики, прежде всего – промышленности. Для этого необходимо осуществление национализации стратегических высот экономики; индустриализация и вертикальная интеграция; организационно-экономическое соединение добывающей и обрабатывающей промышленности; создание государственно-корпоративного сектора; формирование неоиндустриального сектора производства средств производства; введение стимулов для работников интеллектуального труда; общегосударственный план неоиндустриализации<sup>155</sup>. Если устранить дублирующие друг друга положения, то система антикризисных мер, согласно рекомендациям автора, должна быть направлена: на развитие государственно-монополистических структур; формирование на этой основе крупной промышленности в передовых отраслях промышленности; формирование планового хозяйства; стимулирование работников, занятых научными разработками. На наш взгляд, позиции автора следует считать достаточно продуктивными, однако

---

<sup>155</sup> Губанов С. Кризисная динамика: параметры и причины // Экономист. 2009. № 11. С. 17.

рекомендации не содержат указания на то, как надо двигаться в указанных направлениях, собственно механизм антикризисного управления оказался не раскрытым.

Раскрытие структуры и содержания механизма антикризисного управления предприятиями реального сектора экономики, по существу, является логическим продолжением предшествующего анализа, цель которого – выявление особенностей названного вида управления.

Анализ публикаций, посвященных решению поставленной задачи, свидетельствует о заметном расхождении позиций исследователей. Для подтверждения этого тезиса обратимся к распространенным точкам зрения.

Так, уже цитированный нами выше И. Помигалов, реализует «собираТЕЛЬный» подход к определению механизма антикризисного управления, рассматривая его составляющие применительно к выделенным им формам такого управления.

На первой фазе им является мониторинг и антикризисные методы, которые делятся на две части: 1) методы, используемые для повышения эффективности производства и реализации продукции, а также управления предприятием; 2) методы диагностики состояния предприятия и анализа отклонений. На второй фазе – методы финансовой стабилизации и методы стимулирования персонала. На третьей – такие методы, как реструктуризация или досудебная санация. На четвертой – методы исполнения процедур банкротства <sup>156</sup>.

Позитивным моментом этой точки зрения является неявно выраженное, но выводимое из контекста утверждение об избирательности методов антикризисного управления, обусловленной спецификой задач, решаемых на определенной фазе процесса такого управления.

Заметны, однако, и погрешности, допущенные автором. Во-первых, автор не различает методов управления как способов воздействия на определенный объект (в данном случае – предприятие как сложную социально-экономическую систему) и методов, используемых в управлении. Последние могут быть представлены самыми различными группами: исследовательские, разработки и принятия решений и др. Во-вторых, он смешивает разные критерии класси-

---

<sup>156</sup> Помигалов И. А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 12.

кации методов воздействия на объект. Вряд ли оправданно рассматривать методы управления, как нечто параллельное методам, обеспечивающим повышение эффективности производства. В-третьих, позиционирование методов дано им в форме, исключающей возможность их конкретизации.

Такой же подход реализует и О. Вишневская, фиксируя элементную (методы и инструменты) базу управления применительно к различным состояниям предприятия (нормальное финансовое состояние, предкризисное состояние, кризисное состояние, несостоятельное предприятие, предприятие-банкрот). При этом для каждого состояния, по ее мнению, существует «свой» механизм антикризисного управления, а в целом действует их система<sup>157</sup>.

По нашему мнению, различать механизмы управления исходя из специфики решаемых задач вряд ли обоснованно. Для каждого вида управления (в том числе антикризисного) существует один механизм, реализующий его целевую функцию. Иное дело, состав и приоритеты методов и инструментов, используемых на разных фазах процесса управления.

Другой недостаток позиции О. Вишневской – сведение всего многообразия методов антикризисного управления только к способам финансовой стабилизации и санации предприятия<sup>158</sup>. Автор не учитывает, что основным направлением преобразований становится хозяйственный механизм предприятия в целом, а не отдельные, хотя и важные процессы и отношения.

А. Букреев является разработчиком концепции экономико-организационного механизма антикризисного управления предприятием<sup>159</sup>.

В его трактовке названный механизм – это совокупность организационных форм и экономических методов, взаимно увязанных на микроуровне в единый, регулируемый правовыми нормами ме-

---

<sup>157</sup> Вишневская О. Механизмы антикризисного управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 3. С. 106–107.

<sup>158</sup> Там же. С. 106.

<sup>159</sup> Букреев А. М. Организационно-экономические основы антикризисного управления предприятием. Воронеж: ВГТУ, 2000. 108 с.; Он же. Организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием: теория и практика. Воронеж: ВГТУ, 2000. 161 с.; Букреев А. М., Рощупкина И. В. Кризис-менеджмент в акционерных обществах. Воронеж, ВГУ, 2006. 323 с.

ханизм, позволяющий предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную и финансовую деятельность с помощью антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику <sup>160</sup>. Названный автор указывает, что такой механизм – микроэкономическая категория <sup>161</sup>.

Раскрывая структуру этого механизма, он определяет совокупность его составляющих дифференцированно по субмеханизмам.

1. Организационный механизм, включающий следующие компоненты: изменение структуры управления предприятием; формирование рациональных экономических связей между структурными подразделениями предприятия; стратегическое, оперативное и текущее управление.

2. Экономический механизм, включающий следующие компоненты: оценка стоимости предприятия; оптимизация величины уставного капитала; рыночное ценообразование, воспроизводство факторов производства.

3. Механизм банкротства, составляющими которого являются диагностика финансового состояния предприятия; прогнозирование банкротства; предотвращение банкротства; процедуры банкротства.

4. Механизм юридического и нормативного обеспечения, включающий законы; инструкции; положения; методики <sup>162</sup>.

Далее он утверждает, что к организационно-экономическому механизму антикризисного управления относятся общие принципы, функции, цели и методы управления <sup>163</sup>.

Достаточно развернутое представление А. Букреевым своей позиции позволяет провести ее тщательный анализ, выделяя достоинства и недостатки.

К первым относятся сделанный автором акцент на сложную природу механизма антикризисного управления, представленного совокупностью субмеханизмов, обозначенное им выделение экономических, организационных и правовых составляющих названного механизма.

---

<sup>160</sup> Букреев А. М., Рошупкина И. В. Кризис-менеджмент в акционерных обществах. Воронеж, ВГУ, 2006. С. 72.

<sup>161</sup> Там же. С. 74.

<sup>162</sup> Там же. С. 74.

<sup>163</sup> Там же. С. 75.

В числе заметных недостатков подхода, реализованного А. Бу-  
креевым, необходимо отметить следующие.

Во-первых, заметно противоречие между идентификацией меха-  
низма антикризисного управления как экономико-организационного  
и раскрытием его содержания в единстве не только экономических и  
организационных, но и правовых составляющих.

Во-вторых, автором при разграничении субмеханизмов анти-  
кризисного управления использованы разные критерии. Так, если  
первый, второй и четвертый выделены по характеру воздействия  
(экономическое, организационное, правовое), то третий – по финан-  
совому состоянию предприятия (банкрот).

В-третьих, в предложенной концепции механизма антикризис-  
ного управления способы и инструменты воздействия (именно его и  
обеспечивает любой механизм) зачастую подменяются задачами (из-  
менение структуры управления предприятием; формирование рацио-  
нальных экономических связей между структурными подразделени-  
ями предприятия; оптимизация величины уставного капитала и др.).

В-четвертых, элементная база исследуемого механизма дана  
только в общей форме без необходимой конкретизации. Так, трудно  
установить, с помощью каких преимущественно методов предлага-  
ется в рамках антикризисного управления осуществлять изменения  
в структуре управления, оценку стоимости предприятия, рыночное  
ценообразование и др.

В-пятых, теоретически спорным является утверждение автора  
о том, что к организационно-экономическому механизму антикри-  
зисного управления относятся общие принципы, функции и цели  
управления.

С позиций системного подхода общие принципы, функции и  
цели управления имеют отношение не только к его механизму, но  
и другим элементам системы управления: организационным струк-  
турам, технической и информационной базе, кадрам, т. е. их сфера  
действия более широкая, чем представленная автором. Более того,  
они являются для названного механизма внешними факторами, де-  
терминирующими его устройство и содержание.

Критический анализ представленных точек зрения на структуру  
и содержание механизма антикризисного управления коммерческой

организацией, свидетельствуя об их различиях, подтверждает повышенную сложность такой задачи и актуализирует потребность в ее продуктивном решении.

В этой связи полагаем необходимым, прежде всего, четкое определение сущности искомого механизма и его субординации с другими элементами системы управления.

Основу нашего подхода к идентификации механизма антикризисного управления развитием регионов формируют следующие теоретические положения.

1. Механизм любого, в том числе антикризисного, управления социально-экономической системой есть организованная совокупность форм, методов и инструментов, используемых субъектами управления для достижения упорядоченности процессов, происходящих в этой системе, их ресурсной обеспеченности, координации различных видов деятельности (производственной, сбытовой, инвестиционной, финансовой и др.).

2. Исходной точкой развития кризиса социально-экономических систем любого уровня является накопление диспропорций в нижнем звене ее воспроизводственной системы – на предприятиях реального сектора экономики. Поэтому объективную основу механизма антикризисного управления образуют экономико-организационные отношения, складывающиеся между субъектами, представляющими, с одной стороны, внутреннюю среду предприятий, с другой – их внешнее окружение.

3. Исходным моментом формирования и развития любой системы управления является ее целевая функция (продуктивность подхода П. Друкера, впервые предложившего построение системы управления по целям, ныне не оспаривается научным сообществом). Однако при всей ее важности она не является единственным детерминантом других элементов системы управления.

Для структуры и содержания механизма управления значимы и другие факторы как объективного, так и субъективного плана. В их числе фаза жизненного цикла организации, реализуемые ею бизнес-стратегии, состояние конкурентной среды, виды и качество используемых ресурсов, уровень профессиональной подготовки менеджеров, глубина и продолжительность кризисных процессов в системах макро– и мезоуровня и др.

4. Отдельные элементы системы управления функционируют и как базовые составляющие ее механизма, и как однопорядковые с ним. Так, менеджмент предприятия, безусловно, является ключевым ресурсом механизма управления, поскольку именно он использует весь арсенал форм, методов и инструментов, реализующих предназначение этого механизма. В то же время, менеджмент сам или во взаимосвязи с собственниками определяет цели и направления развития организации, источники привлекаемых ресурсов, и в этом смысле выступает как внешний для механизма элемент системы управления.

5. Механизм управления находится в динамическом взаимодействии с другими элементами системы управления. Речь идет именно о взаимодействии, при котором активное начало реализуется каждым из элементов системы управления. Так, не только изменения в целевых установках определяют состав и приоритеты используемых средств их достижения, но и внедрение новых методов и инструментов управления позволяет скорректировать качественные и количественные характеристики рубежей, на которые может выйти организация в установленные сроки.

6. Осуществление управленческого воздействия антикризисной направленности на предприятия, процессы их жизнедеятельности не только их менеджментом, но и государством позволяет выделить в структуре механизма антикризисного управления два субмеханизма: внутренний и внешний, каждый из которых отличается составом субъектов, используемых ими средств, их приоритетами.

7. Управление в соответствии с принципом необходимого и достаточного разнообразия, сформулированного У. Эшби, претерпевает изменения, необходимые для поддержания динамического соответствия с параметрами внутренней и внешней среды предприятий. Меняется и механизм управления, что проявляется в составе его инструментальной базы, алгоритмах и технологиях ее использования.

При неизменности состава субъектов антикризисного управления можно предположить, что качественные изменения во внешней среде могут привести к коррекции состава и приоритетов их интересов, что, естественно, скажется на содержании отношений между ними.

Поэтому раскрытие структуры механизма антикризисного управления может иметь две версии: агрегированную (статичную), которая



отражает инвариантный состав основных форм, методов и инструментов управления, и динамичную, фиксирующую их конкретный набор, соответствующий данному этапу развития антикризисного управления.

8. Полагаем, что в агрегированном виде состав форм, методов и инструментов внутреннего механизма антикризисного управления предприятием может быть представлен следующим образом (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

*Внутренний механизм антикризисного управления предприятием  
реального сектора экономики*

Формы управления	Методы управления	Инструменты управления
Проактивное антикризисное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методы контроля входных и выходных параметров системы «предприятие»;</li> <li>– методы стратегического анализа внутренней и внешней среды коммерческой организации;</li> <li>– методы выявления и оценки рисков возникновения кризисной ситуации;</li> <li>– методы идентификации характера кризисной ситуации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг ключевых показателей ресурсной обеспеченности предприятия, результатов его деятельности;</li> <li>– сравнение фактических и плановых значений ключевых показателей;</li> <li>– прогнозирование значений ключевых показателей на среднесрочную перспективу;</li> <li>– SWOT-анализ; STEP-анализ, матрица БКГ и др.</li> </ul>
Реактивное антикризисное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методы идентификации кризиса;</li> <li>– методы реформирования бизнеса (реструктуризация, реинжиниринг бизнес-процессов);</li> <li>– методы реформирования финансов;</li> <li>– методы реформирования системы управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономико-математические;</li> <li>– экономико-статистические;</li> <li>– слияние, разделение или выведение из предприятия отдельного юридического лица, дробление крупного предприятия на ряд мелких;</li> <li>– взаимозачет, продажа долговых обязательств, погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника, списание задолженности, бюджетирование, факторинг, лизинг, эмиссия ценных бумаг;</li> <li>– передача на аутсорсинг задач управления, сбалансированная система показателей, рационализация структуры управления</li> </ul>

Исходя из вышеизложенных теоретических положений, характеризующих сущность, содержание, принципы, цели, задачи антикризисного управления, а также анализа практики кризисных проявлений в регионах страны, можно сформировать следующий состав инструментов указанного механизма и прогнозировать ожидаемые в результате их применения эффекты (табл. 2).

Указанные инструменты приведены в наиболее общем виде. Состав инструментов, дифференцированный по фазам цикла на макро– и мезоуровнях и типам кризиса в регионах, представлен в табл. 3.

9. Внешний механизм антикризисного управления предприятиями реального сектора экономики, в реализации которого действенное участие могут принять государственные органы регионального уровня, существенно зависит от типа кризиса. При этом достаточно представительные группы регионов оказались охваченными кризисами типов: DREG, U2, U3 и L3, для которых необходимо применение механизмов антикризисного управления, имеющих различное содержание, определяемое глубиной и длительностью кризиса.

В качестве общих теоретических постулатов, определяющих состав механизма антикризисного управления в регионах с различными по глубине и продолжительности проявления кризиса – примем следующие:

– тип кризиса, в котором оказались российские регионы в 2008–2009 гг., не носит случайного характера, а обусловлен воспроизводственной структурой и системой экономического поведения управляющих подсистем различных уровней;

– чем глубже и продолжительнее оказался кризис в том или ином регионе, тем менее адаптирован к современным воспроизводственным условиям функционирующий в них бизнес;

– при низкой степени адаптации бизнеса к современным производственным условиям более выраженной должна быть роль государства (органов власти и управления федерального и регионального уровней), блокирующего провалы рынка и дополняющего его функции;

Таблица 2

*Инструменты антикризисного управления проблемными коммерческими организациями в регионах*

Методы и инструменты	Эффекты
Диагностика угроз и возможностей во внешней среде коммерческих организаций	Формирование необходимой информационной базы для разработки и проведения превентивных мер по преобразованию внутренней среды
Мониторинг результатов выполнения программы (плана) финансового оздоровления проблемных организаций. Мониторинг использования бюджетных ресурсов, направленных на финансовое оздоровление предприятий. Мониторинг эффективности менеджмента ключевых организаций	Оптимизация финансовых затрат государства, направленных на оздоровление ключевых предприятий. Выявление возможности действующего менеджмента эффективно использовать ресурсы предприятия (собственные и привлеченные)
Субсидии, гранты на процессные и институциональные инновации во внешней среде предприятия	Обеспечение целевой ориентации предприятий на инновационное обновление. Расширение финансовой базы качественных преобразований внутренней среды предприятия
Субсидии на поддержание и обновление структуры рабочих мест на предприятии	Повышение профессиональной мобильности кадров в рамках организации – работодателя
Инвестиционные паспорта отраслей и территорий	Снижение транзакционных издержек проблемных предприятий и инвесторов, связанных с привлечением внешних финансовых ресурсов
Проектное финансирование инновационных преобразований внутренней среды предприятий	Повышение эффективности использования бюджетных средств на основе внедрения программно-целевого подхода к управлению ими
Контрактная система отношений между государством и предприятиями публичного и смешанного секторов экономики	Формирование системы индикаторов реализации целей предприятий. Своевременность выявления сбоев в работе предприятий
Франчайзинг продукции (услуг), являющихся общественными товарами	Снижение рисков предпринимателей, экономия их затрат на диверсификацию бизнеса, организацию нового направления деятельности

*Инструменты внешнего механизма антикризисного управления развитием предприятий реального сектора экономики регионов*

Тип кризиса, которому подвержен регион	Фазы цикла на макро- и мезоуровне		
	Экономический подъем	Кризис	Стагнация
1	2	3	4
Любой тип кризиса	Создание государственных предприятий шестого технологического уклада; программы обучения и повышения квалификации работников государственного и частного секторов; мониторинг макроэкономической динамики	Мониторинг экономической динамики в регионе; анализ и прогнозирование макроэкономической динамики	Санация предприятий реального сектора экономики; программы активизации потребительского спроса; программы общественных работ; инвестиционные программы в транспортную инфраструктуру; инвестиционные программы в инженерную инфраструктуру
DREG	Инвестиционные программы в частный индустриальный сектор; инвестиционные программы в социальную инфраструктуру	Мониторинг и прогнозирование экономики региона; налоговые преференции предприятиям шестого технологического уклада; бюджетное субсидирование покупки предметов длительного пользования населением	

О к о н ч а н и е т а б л . 3

1	2	3	4
U2	<p>Формирование резервных фондов краткосрочной финансовой поддержки предприятий; программы привлечения сбережений населения к финансированию перспективных предприятий реального сектора экономики</p>	<p>Мониторинг и прогнозирование структурных сдвигов в экономике региона; программы краткосрочной финансовой поддержки предприятий реального сектора экономики</p>	<p>Инвестиционные программы развития предприятий перспективных отраслей; программы финансового оздоровления предприятий, испытывающие временные финансовые трудности; программы создания временных рабочих мест</p>
U3-L3	<p>Формирование финансовых резервов для долгосрочного инвестирования в государственные предприятия реального сектора экономики; формирование финансовых резервов для реализации программ приватизации; формирование резервов для краткосрочной поддержки предприятий реального сектора экономики; программы диверсификации экономики; программы развития импортозамещающего государственного сектора</p>	<p>Мониторинг финансового состояния предприятий различных отраслей; мониторинг и прогнозирование структурных изменений в реальном секторе экономики региона</p>	<p>Национализация предприятий в отраслях с благоприятным прогнозом развития; мониторинг антикризисных программ предприятий частного сектора экономики; программы ликвидации предприятий, не предложивших эффективных антикризисных мер</p>

- состав форм и методов антикризисного управления реальным сектором экономики регионов инвариантен для всех регионов;
- чем глубже и продолжительнее кризис в регионах, тем более жестким должен быть механизм антикризисного управления с точки зрения применяемых инструментов;
- инструменты антикризисного управления специфичны для каждой фазы экономического цикла в стране и регионе (для формирования механизма существенными являются фазы экономического подъема, кризиса, стагнации);
- разграничить инструментарий, целесообразный для регионов с типами кризиса U3 и L3, на данном уровне исследования не представляется возможным.

# ТЕНДЕНЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Чернов К. А. (Россия)

## TENDENCIES OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT VORONEZH REGION

Chernov K. A. (Russia)

*Аннотация.* В статье рассматриваются основные тенденции социально-экономического развития Воронежской области. Сопоставляется динамика развития области и других регионов Центрального федерального округа. Показаны сильные и слабые стороны экономического развития региона в период 2005–2010 гг.

*Summary.* In article the main tendencies of social and economic development of the Voronezh region are considered. Dynamics of a development of the region and other regions of the Central federal district is compared. Are shown strong and weaknesses of economic development of the region in 2005-2010.

Основой для совершенствования стратегического управления региональным развитием выступают исследование тенденций, оценка текущего состояния объекта управления и характеристика его структуры.

Среди основных факторов, сдерживающих развитие Воронежской области, можно назвать следующие <sup>164</sup>: дисбаланс развития рынка труда, ограниченность бюджетных средств, низкая эффективность бюджетных расходов, снижение инвестиционной и социальной привлекательности региона, относительно низкий уровень развития экономики, демографические и социальные проблемы.

По мнению авторов одной из версий «Стратегии социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года», затруднения связаны с инерционностью системой расселения, монопрофильным характером экономики и неустойчивостью большинства населенных пунктов, а также старением населения <sup>165</sup>.

---

<sup>164</sup> Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года (проект). М.: 2010. С. 171.

<sup>165</sup> Там же. С. 172

© Чернов К. А., 2012

В территориальном аспекте Воронежская область граничит с Липецкой и Тамбовской на севере, с Саратовской и Волгоградской областью на востоке, с Ростовской и Луганской (Украина) на юге, с Белгородской и Курской областями на западе. Протяженность Воронежской области с севера на юг 277,5 км, с запада на восток 352 км. В ее состав входит 31 муниципальный район, 3 городских округа и 463 сельских поселения.

Юго-Восточная железная дорога (ЮВЖД) – одна из главных в транспортной инфраструктуре юга России. ЮВЖД связывает центр Европейской части страны с Северным Кавказом, Поволжьем, Украиной и восточной частью РФ.

Судоходные внутренние водные пути составляют 573 км. Главной судоходной рекой является Дон, который связан с Азовским, Каспийским и Черным морями.

Среди приоритетных направлений развития транспортного комплекса Воронежской области выделяют создание и развитие транспортно-логистических зон и парков, развитие железнодорожного сообщения и расширение транзитных потоков грузов.

Минерально-сырьевая база региона представлена нерудным сырьем (песок, мел, глина, цементное сырье, известняк и гранит). В настоящее время готовится разработка месторождения никелевых руд. В области происходит освоение минеральных подземных вод.

По структуре хозяйства Воронежская область индустриально-аграрная. Промышленность является одной из ведущих отраслей экономики, которая обеспечивает поступление более трети налоговых платежей в консолидированный бюджет. Преобладает продукция предприятий обрабатывающих производств (на этот сектор приходится 75 %) <sup>166</sup>. В составе промышленности наибольший вклад в экономику вносят машиностроение, химическая отрасль, электроэнергетика и отрасли сельскохозяйственной переработки сырья. В совокупности эти отрасли обеспечивают 4/5 общего объема выпускаемой промышленной продукции. Регион специализируется на пищевой промышленности (доля в экономике составляет

---

<sup>166</sup> Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года (проект). М.: 2010. С. 168–173



27 %), металлообработке и машиностроении (23 %) и электроэнергетике (18 %).

Промышленность Воронежской области специализируется на производстве минеральных удобрений, сельскохозяйственных машин, кузнечнопрессового и горно-обогатительного оборудования, станков, ракетных двигателей, металлических мостовых конструкций, электронной техники, экскаваторов, электрооборудования, синтетического каучука, гражданских самолетов, шин и огнеупорных изделий.

Техническое состояние сетевых электрических организаций Воронежской области является сдерживающим фактором экономического развития отдельных городов и районов. Изношенность основных производственных фондов этих организаций составляет более 63,5 %<sup>167</sup>. Поэтому главным источником генерации электрической энергии в регионе является филиал ОАО Концерна «Росэнергоатом» «Нововоронежская атомная станция» с суммарной мощностью действующих блоков 1834 МВт (3-й блок – 417 МВт, 4-й блок – 417 МВт, 5-й блок – 1000 МВт). Региональные пользователи потребляют 70,7 % от объема выработанной электроэнергии. Ведется строительство 1-го и 2-го энергоблоков Нововоронежской АЭС-2 общей мощностью 2300 МВт.

Сельское хозяйство Воронежской области рассматривается как ведущая отрасль экономики. Основу ее развития составляют черноземные почвы. Главной продукцией сельского хозяйства являются сахарная свекла, пшеница, картофель, подсолнечник, овощи. В животноводстве развито мясо-молочное скотоводство, овцеводство и свиноводство. Осуществляется производство сахара-песка, маслобойно-жировой и мясной продукции.

В интеллектуальной сфере кадровый потенциал формируется за счет использования преимуществ системы высшего образования Воронежской области. К ним относятся:

- накопленный опыт международного сотрудничества в сфере образования;
- наличие значительного числа общепризнанных научных школ ведущих вузов России и зарубежья;

---

<sup>167</sup> Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года (проект). М.: 2010. С. 168–173

- фундаментальность образования, основанная на интеграции ведущих научных школ региона;
- наличие институциональной структуры поддержки экспорта образовательных услуг;
- работа межрегионального центра международного сотрудничества и академической мобильности при Воронежском государственном университете (ВГУ);
- имеется значительный педагогический и научный потенциал.

По численности профессорско-преподавательского состава доля Воронежской области в ЦФО составляет 4,3 % и 10 % без учета Москвы. По доле студентов область устойчиво занимает 3-ю позицию в округе после Москвы и Московской области <sup>168</sup>.

Рассмотрим основные социально-экономические показатели развития Воронежской области, отраженные в табл. 1.

Временной интервал анализа динамики показателей охватывает горизонт с 2005 по 2010 г., который содержит период достижения максимальных показателей развития в РФ и Воронежской области (2007 г.), период кризиса (2008–2009 гг.) и период постепенного восстановления экономики (начиная с 2010 г.).

Рост численности населения составил в 2010 г. 2335,2 тыс. человек, увеличившись на 21,2 тыс. человек по сравнению с 2005 г., когда численность населения составляла 2314 тыс. человек <sup>169</sup>.

Прирост населения Воронежской области во многом зависит от миграционного прироста – естественная убыль населения Воронежской области в 2005 г. составила 24,2 тыс. человек, в 2010 г. – 16 тыс. человек.

Совокупное падение численности занятых в экономике за пять лет составило 1,2 тыс. человек. Этот показатель в 2005 г. был равен 1055,5 тыс. человек, а в 2010 г. – 1054,3 тыс. человек. Максимальное значение показателя с 2005 г. отмечалось в 2008 г. (1064,7 тыс. человек).

---

<sup>168</sup> Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года (проект). М.: 2010. – С. 168–173

<sup>169</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. 2006: стат. сб. / Росстат. Р32. М., 2007. 981 с.

Таблица 1  
Основные социально-экономические показатели Воронежской области <sup>170</sup>

Показатель	Значения показателей по годам				Место в ЦФО	Динамика изменения показателя
	2005 г.	2010 г.	2010 г. в ЦФО	Место в ЦФО		
Валовой региональный продукт, млн руб.	133 586,6	302 510,1 (2009 год)	5 <sup>171</sup>		185 534,2	
Численность населения, тыс. человек	2313,6	2335,2	3		21,6	
Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек	1055,5	1054,3	3		-1,2	
Среднедушевые денежные доходы (в месяц), руб.	5456,8	13 580	13		8123,2	
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций, руб.	5382,2	14 337,3	12		8955,1	
Основные фонды в экономике (по полной учетной стоимости; на конец года), млн руб.	428 766	788 059	4		359 293	
Добыча полезных ископаемых, млн руб.	988	2797	6		1809	
Обрабатывающие производства, млн руб.	76 779	163 500	8		86 721	
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды, млн руб.	16 246	40 705	6		24459	
Продукция сельского хозяйства, млн руб.	32 394	69 305	3		36 911	
Ввод в действие общей площади жилых домов, тыс. м <sup>2</sup>	784	1049,7	4		265,7	
Оборот розничной торговли, млн руб.	83 280	193277	3		109 997	
Инвестиции в основной капитал, млн руб.	27 371	122 963	3		95 592	

<sup>170</sup> Воронежский статистический ежегодник. 2011: стат. сб. / Воронежстат. В75. Воронеж, 2011. – 324 с.

<sup>171</sup> Данные за 2009 г.

Анализ данных, представленных в табл. 1, а также в материалах официальной статистики, позволяет сделать следующие выводы.

Объем ВРП увеличился в 2,3 раза за рассматриваемый период, или на 168 923,5 млн руб. По данным на 01.01.2010 ВРП Воронежской области составляет 302 510,1 млн руб., а в 2005 г. – 133 586,6 млн руб. В 2008 г. ВРП составил 287 072,1 млн руб.<sup>172</sup> В 2006 г. показатель ВРП равнялся 166 176,5 млн руб. Существенный рост ВРП пришелся на 2007 г. и составил 222 811,9 млн руб. В 2008 г. этот показатель составил 287 072,1 млн руб. и в 2009 г. – 302 510,1 млн руб.

Тенденцию увеличения показателя ВРП, можно рассматривать как улучшение экономической деятельности области. При этом необходимо учитывать благоприятную конъюнктуру для роста всей экономики РФ. В среднем с 2005 по 2010 г. увеличение ВРП составляет 33 784,7 млн руб. в год. Наибольший прирост ВРП пришелся на 2008 г. и составил 64 260,2 млн руб. В кризисном 2009 г. рост ВРП составил 302 510,1 млн руб. Можно предположить, исходя из среднего прироста ВРП, что за 2010 г. этот показатель составит 336 294,8 млн руб.

Тенденция роста ВРП связана с обрабатывающим производством, рост которого с 2005 по 2010 г. составил 86 721,1 млн руб. или в среднем 14 453,5 млн руб. в год. В 2005 г. – 76 779 млн руб., в 2006 г. – 89 882,7 млн руб., в 2007 г. до 109 969,1 млн руб., в 2008 г. – 139 869,0 млн руб., в 2009 г. – 132 502,9 млн руб., в 2010 г. – 163 500,1 млн руб., что показывает увеличение в 2,1 раз.

Сельское хозяйство является одной из наиболее важных отраслей экономики Воронежской области, доля в структуре валового регионального продукта составляет 12,4 %. В сельском хозяйстве области занято 169,6 тыс. человек, или 16,0 % занятых в экономике региона. Кроме того, более 400 тыс. семей занимается производством сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах. На долю области приходится 16,1 % валового сбора зерна ЦФО, 21,8 % – сахарной свеклы, 50 % – подсолнечника, 11 % – молока, 9 % – мяса, 8 % – яиц. Дальнейшее развитие агропромышленного комплекса связано, прежде всего, с использованием черноземных зе-

---

<sup>172</sup> Регионы России. Социально-экономические показатели. 2011: стат. сб. / Росстат. Р32. М., 2011. 990 с.; Воронежский статистический ежегодник. 2011: стат. сб. / Воронежстат. В75. Воронеж, 2011. 324 с.

мель, в совокупности с применением передовых технологий и модернизацией отраслей переработки сельскохозяйственной продукции.

В сельском хозяйстве был отмечен рост продукции в 2,2 раза (с 2005 по 2010 г.). В 2005 г. этот показатель равнялся 31 669 млн руб., в 2006 г. – 35 947 млн руб., в 2007 г. – 52 944 млн руб., в 2008 г. – 69 021 млн руб., в 2009 г. – 75 261 млрд руб. и 2010 г. – 69 305 млн руб.

Произошло суммарное увеличение инвестиций в основной капитал в 4,3 раза за период с 2005 г. по сравнению с 2010 г. Средний прирост в год составил 15718,5 млн руб. В 2005 г. этот показатель был равен 28 652 млн руб., в 2006 г. – 38 867 млн руб., в 2007 г. – 65 319 млн руб., в 2008 г. – 94 168 млн руб., в 2009 г. – 94 788 млн руб. и в 2010 г. – 122 963 млн руб.

Оборот розничной торговли в совокупности увеличился на 109 997 млн руб. или в 2,3 раза с 2005 г. при среднегодовом увеличении 18 332,8 млн руб. В 2005 г. показатель составил 83 280 млн руб., в 2006 г. – 93 569 млн руб., в 2007 г. – 116 769 млн руб., в 2008 г. – 150 411 млн руб., в 2009 г. – 168 670 млн руб. и в 2010 г. – 193 277 млн руб.

Показатели среднедушевых денежных доходов населения увеличились за 6 лет с 2005 г. на 8091 руб., или в 2,5 раза. Значение показателя в 2005 г. составило 5489 руб., в 2006 г. – 7020 руб., в 2007 г. – 8530 руб., в 2008 г. – 10 896 руб., в 2009 г. – 12 376 руб. и в 2010 г. – 13 580. Среднегодовой рост составил 1348,5. Максимальный рост за рассматриваемый период пришелся на 2008 и 2009 гг. В 2008 г. доходы увеличились на 28 % от уровня 2007 г.

Анализируя экспорт Воронежской области, можно отметить, что за указанный период с 2005 по 2010 г. максимальное значение экспорт достиг в 2009 г. В 2005 г. экспорт составил 620,6 млн долл. США, в 2006 г. – 745,7 млн долл. США, в 2007 г. – 941,7 млн долл. США, в 2008 г. – 975,4 млн долл. США, в 2009 г. – 1102 млн долл. США и в 2010 г. – 924,1 млн долл. США.

Аналогичная ситуация сложилась в импорте Воронежской области. Увеличение показателя за указанный период составило 2,2 раза. Рост импорта наблюдался с 2005 г., когда этот показатель составил 387,9 млн долл. США, в 2006 г. – 473,5 млн долл. США, в 2007 г. произошло увеличение в 1,7 раза по отношению к 2006 г. и показатель составил 800 млн долл. США, в 2008 г. показатель достиг 908,1 млн

долл. США и снизился до 631 млн долл. США в 2009 г., в 2010 г. импорт составил 840,2 млн долл. США.

Доходы консолидированного бюджета увеличились с 2005 г. в 2,8 раза. Показатель составил в 2005 г. – 25 090,4 млн руб., в 2006 г. – 30 435,6 млн руб., в 2007 г. – 41 297,2 млн руб., в 2008 г. – 55 545,5 млн руб., в 2009 г. – 59 451,3 млн руб. и в 2010 г. – 71 235,3 млн руб.

Расходы консолидированного бюджета в 2010 г. по сравнению с 2005 г. увеличились в 3 раза. В 2005 г. они составили 24 463,6 млн руб., в 2006 г. – 29 982,5 млн руб., в 2007 г. – 40 754,3 млн руб., в 2008 г. – 54 763,2 млн руб., в 2009 г. – 61 507,9 млн руб. и в 2010 г. – 72 948,6 млн руб. Отсюда вытекает, что профицит консолидированного бюджета в 2005 г. – 626,8 млн руб., в 2006 г. – 453,1 млн руб., в 2007 г. – 542,9 млн руб., в 2008 г. – 782,3 млн руб. Дефицит наблюдался в 2009 г., составив 2056,6 млн руб., и в 2010 г., составив 1713,3 млн руб.

По объему валового регионального продукта в 2009 г. Воронежская область занимает 4-е место (302 510,1 млн руб.). На первом месте Москва с показателем 7 157 536,8 млн руб., на втором – Московская (1 530 623 млн руб.), на третьем – Белгородская область, показатель которой равен 304 343 млн руб. В целом по ЦФО этот показатель составляет 11 445 214,5 млн руб. Доля Воронежской области 2,6 %.

Показатель индекса промышленного производства по Воронежской области в начале 2011 г. составил 103,8 %, что соответствует 16-му месту в ЦФО (берется показатель % к предыдущему году)<sup>173</sup>. Первое место занимает Калужская область (144,7 %), второе – Брянская (120,9, %) и третье – Орловская область (120,5 %). Для сравнения, в Белгородской области этот же показатель составил 110 %, в Курской – 106,6 %, в Липецкой – 110,1 %, в Тамбовской области – 101,3 %. Воронежская область опережает Тамбовскую и г. Москву.

Воронежская область в 2010 г. занимала 4-е место (788 059 млн руб.) по основным фондам в экономике. На первом месте находилась Москва (17 905 142 млн руб.), второе место занимает Московская область (4 442 527 млн руб.), третье – Ярославская область (821 370 млн руб.). В совокупности всех областей в ЦФО этот показатель был равен 30 674 303 млн руб., где доля Воронежской области составляет 2,6 %.

---

<sup>173</sup> Воронежская область в цифрах. 2011: стат. сб. / Воронежстат. В75. Воронеж, 2011. 84 с.

В 2010 г. по инвестициям в основной капитал Воронежская область занимала третье место в ЦФО после Москвы и Московской области и первое в ЦЧР. В Воронежской области этот статистический показатель равнялся 122 963 млн руб. Для сравнения, этот же показатель в Белгородской области 90 945 млн руб., в Липецкой – 94 387 млн руб., в Московской области – 345 301 млн руб.

Показатель ввода в действие общей площади жилых домов по состоянию на 01.01.2011 г. в Воронежской области составил 1049,7 тыс. м<sup>2</sup>, что соответствует четвертому месту в ЦФО. Первое место занимает Московская область (7939 тыс. м<sup>2</sup>), второе место – г. Москва (1768,3 тыс. м<sup>2</sup>), третье – Белгородская область (1100,4 тыс. м<sup>2</sup>). Этот показатель по ЦФО равняется 17 461,3 тыс. м<sup>2</sup>, в котором доля Воронежской области составляет 6 %.

В 2010 г. по среднедушевым денежным доходам населения в ЦФО лидирует Москва (43876 руб.), Московская область (22 324 руб.) и третье место занимает Белгородская область (16 839 руб.). Воронежская область занимает 13-е место в ЦФО с показателем 13 580 руб. Однако этот показатель увеличился с 2005 г. только на 40 %.

По объему платных услуг Воронежская область занимает третье место в ЦФО и первое в ЦЧР. На начало 2011 г. этот показатель оценивался в 53,3 млрд руб., в Белгородской области – в 43,3 млрд руб., в Московской – в 236,6 млрд руб., и в городе Москве – 955,2 млрд руб. По этому показателю лидирует Московская область. Доля Воронежской области 3,2 % из общего объема в ЦФО (1667,5 млрд руб.)

Проанализировав показатели развития Воронежской области и изучив структуру экономики, можно утверждать, что экономика региона носит диверсифицированный характер, преимущественно аграрно-индустриального типа. На протяжении шести лет валовой региональный продукт имеет постоянную тенденцию к росту. Увеличивается среднемесячная номинальная заработная плата. Растет численность населения, наблюдается существенный рост инвестиций в основной капитал. Происходит стабильный рост объемов обрабатывающего производства, продукции сельского хозяйства. Увеличивается оборот розничной и внешней торговли, растут доходы и расходы бюджета.

В 2009–2010 гг. наблюдался спад во внешнеэкономической деятельности Воронежской области, появился дефицит бюджета, сни-

зилась добыча полезных ископаемых (только 2010 г.) и объемы обрабатывающего производства (только 2009 г.).

Сравнивая Воронежскую область с другими областями ЦФО, включая г. Москву, отметим, что из рассмотренных 13 показателей по четырем показателям область занимает третье место, и по двум показателям – четвертое место. Это свидетельствует о лидирующем положении Воронежской области в ЦФО, по ряду экономических показателей (ВРП, продукция сельского хозяйства, среднегодовая численность занятых в экономике, ввод в действие общей площади жилых домов и основные фонды в экономике). В большинстве показателей область с 2005 по 2010 г., сохранила свое место в ЦФО, что свидетельствует о стабильном развитии экономики.

Исключением являются показатели среднедушевых денежных доходов. Одной из причин такого снижения можно назвать экономический кризис 2008–2009 гг. В ряде случаев по показателю «среднемесячная начисленная заработная плата» за 6 лет область улучшила свои позиции и поднялась с 15 до 12-го места. По показателю «производство и распределение электроэнергии, газа и воды» область поднялась с 9-го на 6-е место за рассматриваемый период времени. Показатель «инвестиции в основной капитал» обеспечивает области 3-е место.

Кризисные явления оказали свое влияние на рассматриваемые социально-экономические показатели развития Воронежской области, однако, исходя из проанализированных данных, начиная с 2010 г., экономика Воронежской области выходит из кризиса, и по прогнозам в 2011–2012 гг. будет продолжаться тенденция роста анализируемых показателей.

Таким образом, рассмотрев основные показатели развития экономики, можно отметить, что экономика Воронежской области находится в лидирующем положении в ЦЧР и ЦФО. Инвестиции, необходимые для модернизации экономики, в рамках стратегического управления регионом имеются в достаточном количестве. В целом, экономика Воронежской области имеет положительную тенденцию к росту и развитию. Можно сделать вывод, что для стратегического управления региональным развитием в экономике и социальной сфере Воронежской области сложились хорошие предпосылки.



## Сведения об авторах

*Бортникова Елизавета Юрьевна* – бакалавр менеджмента, Воронежский государственный университет (Россия)

*Буравлев Дмитрий Александрович* – магистр менеджмента, Воронежский государственный университет (Россия)

*Вахтина Надежда Ивановна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Голикова Галина Викторовна* – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и управления персоналом, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Россия)

*Голикова Наталья Владимировна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Данилкова Екатерина Борисовна* – магистр менеджмента, лаборант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Исаева Екатерина Михайловна* – старший преподаватель кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Комарова Дарья Владимировна* – бакалавр менеджмента, магистрант кафедры маркетинга, Воронежский государственный университет (Россия)

*Литвинчук Елена Станиславовна* – заместитель председателя Контрольно-счетной палаты Воронежской области – аудитор (Россия)

*Лихачева Людмила Николаевна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Лунгу Александр Герасимович* – соискатель кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Мустафин Станислав Рафимович* – бакалавр менеджмента, магистрант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Мясникова Татьяна Алексеевна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный университет (Россия)

*Никитина Лариса Михайловна* – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Петрыкина Ирина Николаевна* – аспирант кафедры региональной экономики и территориального управления, Воронежский государственный университет (Россия)

*Пидоймо Людмила Петровна* – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Пирогова Лика Владимировна* – магистр менеджмента, лаборант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Полякова Ольга Николаевна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и основ управления, Воронежский государственный университет (Россия)

*Репин Олег Александрович* – магистр менеджмента, Воронежский государственный университет (Россия)

*Свиридов Андрей Сергеевич* – кандидат экономических наук, старший преподаватель Московского института экономики, менеджмента и права (Россия)

*Свиридова Екатерина Васильевна* – бакалавр экономики, Воронежский государственный университет (Россия)

*Седыкин Сергей Владимирович* – аспирант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Сычева Татьяна Викторовна* – магистр менеджмента, Воронежский государственный университет (Россия)

*Табачникова Мария Брониславовна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Талдыкина Ирина Ивановна* – магистр менеджмента, Воронежский государственный университет (Россия)

*Трещевский Юрий Игоревич* – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Худоконенко Анжелика Николаевна* – бакалавр менеджмента, магистрант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Чернов Кирилл Александрович* – аспирант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Чиркова Кристина Александровна* – магистр менеджмента, лаборант кафедры экономики и управления организациями, Воронежский государственный университет (Россия)

*Научное издание*

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
СИСТЕМАХ

Сборник статей XI Международной  
научно-практической конференции  
Выпуск 11  
Часть 2

Редактор  
*А. Ю. Котлярова*  
Компьютерная верстка  
*Е. Е. Комаровой*

Подписано в печать 07.11.2012. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 10,9. Тираж 100 экз. Заказ 879.

Издательско-полиграфический центр  
Воронежского государственного университета.  
394000, г. Воронеж, пл. им. Ленина, 10. Тел. (факс) +7 (473) 259-80-26  
<http://www.ppc.vsu.ru>; e-mail: [pp\\_center@ppc.vsu.ru](mailto:pp_center@ppc.vsu.ru)

Отпечатано в типографии Издательско-полиграфического центра  
Воронежского государственного университета.  
394000, г. Воронеж, ул. Пушкинская, 3. Тел. +7 (473) 220-41-33