

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пермский государственный национальный исследовательский университет»

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Сборник научных статей**

Выпуск 9

Пермь 2012

УДК 338.24  
ББК 65.290  
Т338

**Теория** и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. /  
Т 338 Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2012. – Вып. 9. – 132 с.: ил.  
ISBN 978-5-7944-1931-3 (вып. 9)  
ISBN 978-5-7944-1475-2

В сборнике представлены научные статьи по широкому кругу вопросов истории, теории и методологии стратегического и оперативного управления корпоративными образованиями, формирования инновационной экономики как специфической внешней конкурентной среды современных предпринимательских и некоммерческих организаций.

Издание предназначено для научных работников, аспирантов, преподавателей, специализирующихся в области менеджмента, руководителей корпораций, предприятий и их подразделений. Материалы сборника могут использоваться студентами вузов специальности 080 507.65 «Менеджмент организации», а также бакалавриата направления 080 200.62 «Менеджмент» и магистратуры направления 080 200.68 «Менеджмент» (магистерских программ «Стратегический менеджмент», «Проектный менеджмент», «Инновационный менеджмент»).

**УДК 338.24**  
**ББК 65.290**

Печатается по решению редакционно-издательского совета Пермского государственного национального исследовательского университета

*Редакционная коллегия:*

Артемов Н.И., д.э.н., профессор каф. информационных технологий и автоматизированных систем управления ПНИПУ;

Загоруйко И.Ю., д.э.н., старший научный сотрудник Пермского филиала Института экономики УрО РАН;

Кириленко В.И., д.э.н., профессор ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетмана», Украина;

Красильников Д.Г., д.п.н., проф., проректор по стратегическому развитию, экономике и правовым вопросам ПГНИУ;

Магданов П.В., к.э.н., доц. каф. менеджмента ПГНИУ;

Мартьянов Н.С., к.э.н., доцент, руководитель направления отдела методологии управления проектами Управления методологии проектного управления и администрирования проектов ООО «Парма-Телеком»;

Микрюков Р.А., начальник управления методологии проектного управления ООО «Парма-Телеком»;

Ощепков А.М., ст. преподаватель каф. менеджмента ПГНИУ, **зам. гл. редактора;**

Прудский В. Г., д.э.н., проф., зав. каф. менеджмента ПГНИУ, **гл. редактор;**

Пыткин А.Н., д.э.н., проф., директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН;

Салимянова И.Г., к.э.н., проф., Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет;

Хлопова Т.В., д.э.н., профессор Российского государственного университета нефти и газа им И.М. Губкина.

Ответственный редактор Незнакина К.В.    Технический редактор Ожема А.В.

*Рецензент:* доктор экономических наук, профессор, директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН *А.Н. Пыткин*

ISBN 978-5-7944-1931-3 (вып. 9)  
ISBN 978-5-7944-1475-2

© Пермский государственный национальный  
исследовательский университет, 2012

## Содержание

<u>ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРИКАМЬЕ КАК СОСТАВНОЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ РОССИЙСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</u>	<u>5</u>
<u>Батуева Н.В., Загоруйко И.Ю.</u> <u>ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПАО «ИНКАР»).....</u>	<u>7</u>
<u>Бурылова Л.Г., Мишин С.Н.</u> <u>CRM-СИСТЕМА КАК МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ.....</u>	<u>9</u>
<u>Вахитова В.А.</u> <u>ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «БОШ ТЕРМОТЕХНИКА»).....</u>	<u>13</u>
<u>Гайнуллин А.М.</u> <u>УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ.....</u>	<u>17</u>
<u>Елохов А.М., Елохова Т.А.</u> <u>ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....</u>	<u>25</u>
<u>Елохов А.М., Елохова Т.А.</u> <u>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ.....</u>	<u>29</u>
<u>Жданов М.А.</u> <u>ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА К НОВОМУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ УКЛАДУ.....</u>	<u>38</u>
<u>Жданова Д.К.</u> <u>ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ МЕДИЦИНСКИХ КАДРОВ.....</u>	<u>41</u>
<u>Загоруйко И.Ю., Михайлюк А.Д.</u> <u>СТРАТЕГИЯ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА.....</u>	<u>44</u>
<u>Загоруйко И.Ю., Хисамова А.И.</u> <u>ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ ТЭК.....</u>	<u>46</u>
<u>Загоруйко И.Ю., Чернова З.В.</u> <u>СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В КОРПОРАЦИИ.....</u>	<u>52</u>
<u>Каримова Д.С.</u> <u>МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ.....</u>	<u>54</u>
<u>Кекух Д.В.</u> <u>УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....</u>	<u>58</u>
<u>Кодейх Н.В., Баталова Т.Н.</u> <u>ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</u>	<u>61</u>
<u>Кокшарова Е.М., Бурылова Л.Г.</u> <u>ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ.....</u>	<u>69</u>
<u>Магданов П.В.</u> <u>ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К СОСТАВЛЕНИЮ КАРТ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ.....</u>	<u>76</u>
<u>Маракулин М.В.</u> <u>О НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСУРСОВ КАК ЭЛЕМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЯМИ.....</u>	<u>84</u>

<u>Михайлов К.В.</u> <u>ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ</u> <u>КОРПОРАЦИИ.....</u>	<u>87</u>
<u>Незнакина К.В.</u> <u>ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ РЕГИОНА</u> <u>КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И СТРУКТУР</u> <u>ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА.....</u>	<u>93</u>
<u>Ощепков А.М.</u> <u>ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ РЕГИОНАЛИЗАЦИИ, РЕГИОНАЛИЗМА</u> <u>И ЦИКЛИЧНОСТИ НА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫХ</u> <u>СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.....</u>	<u>96</u>
<u>Пестерникова М.В., Борисова О.Н.</u> <u>СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ:</u> <u>РЕЗУЛЬТАТЫ И ВОЗМОЖНОСТИ.....</u>	<u>102</u>
<u>Попова Е.С.</u> <u>РОЛЬ ВУЗОВ В РЕГИОНАЛЬНОМ ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ.....</u>	<u>110</u>
<u>Прудский В.Г.</u> <u>РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПЕРЕХОДА ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ СТРАН</u> <u>К ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ И ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ</u> <u>ИННОВАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ.....</u>	<u>116</u>
<u>Соколова Н.В.</u> <u>ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА</u> <u>В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ.....</u>	<u>121</u>
<u>Томилова Н.А.</u> <u>ПРИМЕНЕНИЕ СХЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА</u> <u>ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ.....</u>	<u>123</u>
<u>Хисамова А.И., Загоруйко И.Ю.</u> <u>РОЛЬ ОБЪЕКТОВ МАЛОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ</u> <u>НАДЕЖНОГО ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</u> <u>В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....</u>	<u>126</u>
<u>Чернова З.В., Эстерлейн Ж.В.</u> <u>СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</u> <u>В РОССИИ.....</u>	<u>128</u>
<u>Швецов С.А., Загоруйко И.Ю.</u> <u>РОЛЬ МОЛОДЕЖНОГО ПАРЛАМЕНТА ПЕРМСКОГО КРАЯ</u> <u>В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА.....</u>	<u>132</u>

## **ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРИКАМЬЕ КАК СОСТАВНОЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ РОССИЙСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Развитие исследований в сфере корпоративного управления в 2012 году ознаменовалось принятием участия Пермского государственного национального исследовательского университета в работе III Международную конференцию «Глобальные рынки капитала и корпоративное управление: в поисках глобальных стандартов», которая была проведена в Москве 31 мая – 1 июня 2012 года Национальным Советом по корпоративному управлению Российского союза промышленников и предпринимателей при участии Группы Всемирного Банка и Организации экономического сотрудничества и развития. Таким образом, обозначилась интеграция корпоративных исследований Пермского университета в общероссийские процессы поиска путей развития корпоративного менеджмента в современных условиях.

Национальный Совет по корпоративному управлению (НСКУ) был создан в марте 2003 года по поручению Правительства Российской Федерации. На первоначальном этапе он действовал как общественный совещательный форум руководителей федеральных органов исполнительной власти, профильных комитетов Государственной Думы и Совета Федерации, крупнейших российских компаний и ведущих предпринимательских объединений. В декабре 2004 года НСКУ был учрежден в форме некоммерческого партнерства. Его учредителями выступили Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Ассоциация российских банков, «ОПОРа России», «Деловая Россия». Председателем НСКУ является Владимир Потанин, президент компании «Интеррос».

Международные форумы по корпоративному управлению проводятся Национальным Советом по корпоративному управлению один раз в четыре года. Это позволяет выделить и обсудить наиболее значимые тенденции в мировой и российской практике корпоративного управления, проявившиеся на значительном временном отрезке, сконцентрировать внимание на действительно крупных проблемах, которые предстоит решать бизнес-сообществу во взаимодействии с государственными органами и межправительственными организациями. Проведение I Международной конференции «Корпоративное управление и экономический рост в России» в июне 2004 года и II Международной конференции «Корпоративное управление и глобализация мировой экономики» в мае 2008 года получило значительный позитивный резонанс в российском и международном деловом сообществе.

В ходе III Международной конференции были обсуждены современное состояние и основные тенденции в развитии корпоративного управления в России и за рубежом, порождаемые процессом глобализации, вопросы гармонизации законодательства, регулирующих мер и механизмов правоприменения на рынках капитала, влияние инвестиционного климата на развитие системы корпоративного управления в мире. Важное внимание было уделено анализу практики корпоративного управления в компаниях с доминирующим акционером и с государственным участием, совершенствованию деятельности советов директоров и повышению их ответственности за выработку и реализацию стратегии компании, поиску механизмов обеспечения транспарентности (прозрачности) ведения бизнеса, соблюдению прав и интересов всех категорий инвесторов и акционеров.

Участие в конференции приняли первый заместитель председателя Государственной Думы А. Жуков, представители министерств и ведомств Правительства Российской Федерации, президенты ведущих международных экономических организаций, российские и зарубежные парламентарии, топ-менеджеры крупнейших отечественных и иностранных компаний, видные эксперты в области корпоративного управления.

Ежегодно с 2008 года НСКУ издает Национальные доклады по корпоративному управлению. В 2008 году вышел первый такой доклад, который стал первой попыткой в

новой России представить целостную картину современного состояния корпоративного управления нашей стране и тенденции его развития. В 2009 году был издан второй доклад НСКУ по корпоративному управлению, в котором впервые была предпринята попытка проанализировать влияние и возможности последствия экономического кризиса на различные аспекты корпоративного менеджмента. В третьем докладе НСКУ по корпоративному управлению, вышедшем в свет в 2010 году был сделан упор на то, что эффективный корпоративного менеджмента может сыграть ключевую роль в модернизации современной российской экономики. В 2011 году главной темой четвертого выпуска «Национального доклада по корпоративному управлению» стал поиск путей совершенствования практики корпоративного управления под влиянием финансово-экономического кризиса. В центре пятого выпуска «Национального доклада по корпоративному управлению», опубликованному в 2012 году, стал анализа современного состояния и основных тенденций развития практики отечественного и зарубежного корпоративного менеджмента, порождаемые процессами глобализации. Особое внимание было уделено анализу деятельности советов директоров в России, США и Великобритании, повышению их ответственности за разработку и реализацию стратегий компаний.

Развитие теории и практики российского корпоративного управления во втором десятилетии XXI века объективно начинает выходить на качественно новый уровень, превращаясь в важный фактор ускорения модернизации экономики страны. Настоящий IX выпуск Сборника научных статей «Теория и практика корпоративного менеджмента» призван дать импульс развитию формирования соответствующего одного из региональных элементов этого важного процесса на Западном Урале.

## **ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПАО «ИНКАР»)**

В современных условиях развитие промышленных предприятий и реформирование экономики связаны с переходом на инновационный путь развития.

При этом промышленные предприятия чаще всего являются одновременно пользователями и непосредственно разработчиками инновационных товаров и новейших технологий. Технологический эффект от инновационной деятельности промышленного предприятия заключается в том, что общий уровень инновационного развития региона, страны в целом напрямую зависит от уровня использования инновационных разработок промышленных предприятий иными субъектами экономической деятельности для достижения своих оперативных и долгосрочных целей.

Одним из важнейших средств решения этой задачи является интеграция инноваций, инвестиций и производства с целью формирования единой целостной инновационно-производственной системы, которая должна обеспечивать реализацию инновационных проектов и довести их до реализации новой продукции и услуг способом сокращения инновационного лага на всех этапах жизненного цикла новой продукции (новации – инновации – наука – инвестиции – производство – маркетинг – потребитель) [2].

Многие авторы одним из весомых факторов, влияющих на инновационную активность промышленных предприятий, выделяют инновационный потенциал.

Термин «**инновационный потенциал**» получил сегодня довольно большое распространение. Достаточно обратиться к любой информационно-поисковой системе в Интернете, чтобы увидеть десятки и даже сотни статей, в которых он употребляется. Сложность определения инновационного потенциала обусловлена различным пониманием данного термина учеными.

Инновационный потенциал – это некая характеристика способности системы к изменению, улучшению, прогрессу.

В научной литературе большое внимание уделяется оценке инновационного потенциала предприятия, в этой области достаточно глубоко разработаны методические подходы Л.А. Панчевой, А.А. Трифиловой, Т.А. Шаповаловой, Р.А. Мироновым и другими авторами.

Оценка инновационного потенциала позволяет, по мнению авторов, проанализировать устойчивость предприятия к инновационному развитию. Определение на этой основе типа инновационного потенциала дает возможность проконтролировать правильность выбранного направления инновационного развития с позиций современного и дальнейшего состояния предприятия. Общим элементом методик всех авторов является выделение ресурсов необходимых для осуществления инновационной деятельности.

В последнее время проведено значительное количество исследований, в которых авторы рассчитывают интегральную количественную оценку уровня инновационного потенциала. Основные методы оценки могут быть сведены к следующим:

1. Методы балльных или экспертных оценок, использующихся при оценке составляющих.
2. Методы многомерной средней (средней взвешенной арифметической, средней взвешенной геометрической, средней взвешенной гармонической).
3. Методы стандартизованных или нормированных значений индикаторов, которые используют наилучшие значения по группе предприятий.
4. Комбинация из вышеуказанных методов.

Существующие методы оценки инновационного потенциала сводятся к достаточно простым математическим моделям, главным достоинством которых является простота использования.

Основные недостатки существующих методик оценки следующие: различие количества и наименований показателей, включенных в модель; использование абсолютных значений включаемых показателей; невозможность объективного определения вклада каждого показателя в итоговую оценку; наличие экспертных оценок.

Рассмотрим оценку инновационного потенциала одного из крупнейших предприятий Пермского края и России по производству и ремонту топливных агрегатов для двигателя I ступени ракетносителя «Протон», а также комплектующих для вертолетных двигателей ОАО «ПАО «Инкар». Предприятие в целом обладает устойчивым финансовым состоянием, что выявлено при анализе ликвидности и финансовой устойчивости за период с 2005 по 2010 годы (см. табл. 1).

Таблица 1

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости ОАО «ПАО «Инкар» за 2005 -2010 гг.

Показатели	Нормативные значения	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Изменение за период
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,25	0,08	0,5	0,14	0,004	0,1	0,1	0,02
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-0,8	1,86	1,64	1,64	1,37	2,4	1,5	-0,36
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,0-2,0	4,05	4,15	3,37	2,38	3,77	2,49	-1,56
4. Доля собственных средств организации, %	от 0,6	0,85	0,85	0,80	0,71	0,78	0,74	-0,11
5. Соотношение заемных и собственных средств	0,3-0,8	0,50	0,38	0,30	0,31	0,52	0,55	0,05

Перейдем непосредственно к оценке инновационного потенциала, используя наиболее распространенный ресурсный подход.

Исходя из ресурсного подхода, авторами строятся системы показателей оценки инновационного потенциала или инновационной деятельности предприятия (организации). Показатели по Миронову Р.А. определяют, как правило, более низкий уровень развития инновационного потенциала, так как по его методике рассматриваются сложные расчеты относительных показателей [1]. По методикам Федосеевой Т.А. и Шаповаловой Т.А. предусматриваются более упрощенные расчеты, но также по относительным показателям, в следствие чего уровень развития инновационного потенциала предприятия получается усредненным [4, 5]. А по методике Трифиловой А.А. рассчитываются абсолютные показатели, в которых не рассматривается кадровый потенциал, не учитываются масштабы предприятия и объемы реализации, исходя из этого, уровень развития инновационного потенциала определяется как более высокий [3].

Согласно методике Миронова Р.А., используя процедуру экспертных оценок, осуществляется выбор значимых показателей подсистем с учетом их важности, определяются и ранжируются показатели инновационного потенциала организации, в результате рассчитываются агрегированные показатели инновационного потенциала, представленные на рис. 1.

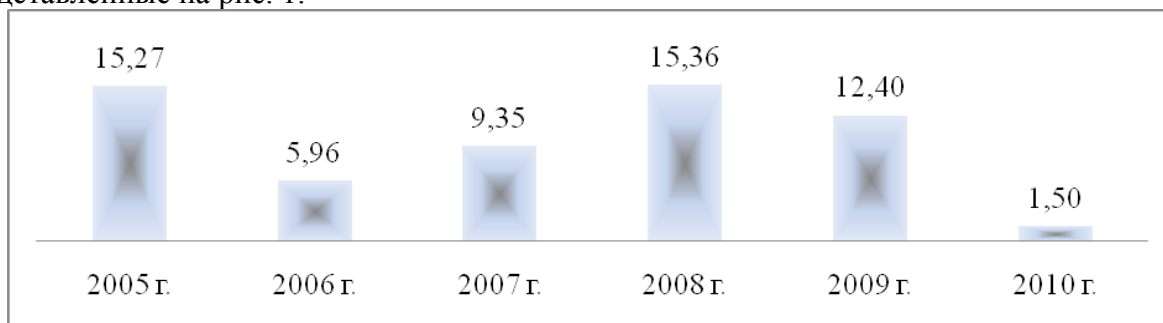


Рис. 1. Агрегированный показатель ОАО «ПАО «Инкар» за период 2005–2010 гг. (по методике Миронова Р.А.)



Из проведенного анализа следует, что инновационный потенциал ОАО «ПАО «Инкар» находится в неустойчивом состоянии, наблюдается снижение и рост уровня инновационного потенциала. К 2010 году уровень инновационного потенциала определяется как низкий.

Причинами резкого падения уровня инновационного потенциала является то, что на предприятии сократилась модернизация оборудования и доля инновационной продукции, резко снизились составляющие финансового, кадрового и маркетингового потенциалов.

Таблица 2

Уровень развития инновационного потенциала ОАО «ПАО «Инкар» по различным методикам за период 2005–2010 гг.

Авторы	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Миронов Р.А.	высокий	средний	средний	высокий	высокий	низкий
Федосеева Т.А.	низкий	низкий	высокий	высокий	высокий	средний
Шаповалова Т.А.	высокий	средний	средний	средний	высокий	средний
Трифилова А.А.	высокий	высокий	средний	высокий	высокий	высокий

Различие в методиках оценки инновационного потенциала можно увидеть по результатам сводной таблицы 2 оценки инновационного потенциала. Особенно ярко выражено различие методик оценки инновационного потенциала предприятия в оценках за 2010 год. Такое различие свидетельствует о несовершенстве представленных методик оценки.

Таким образом, возникает необходимость разработки метода оценки инновационного потенциала, устраняющего перечисленные недостатки, принимая во внимание особенности и обозначившиеся тенденции современных условий хозяйствования, а также переход взаимодействия предприятий на новые интеграционные формы. При этом разработанный метод должен быть универсальным для всех предприятий, обладать возможностью регулярного проведения расчетов и прозрачностью процедуры оценки.

#### Список литературы

1. Миронов Р.А. Диагностика и оценка уровня инновационного развития организаций на основе анализа их инновационного потенциала и конкурентного статуса: автореф. дис. Нижний Новгород, 2010. 26 с.
2. Панчева Л.А. Формирование эффективной системы управления инновационным потенциалом промышленного предприятия на принципах инвестиционно-производственного менеджмента: автореф. дис. Орел, 2006. 19 с.
3. Трифилова А.А. Анализ инновационного потенциала предприятия: автореф. дис. М.: 2010. 11 с.
4. Федосеева, Т.А. Мониторинг инновационного развития экономических систем: автореф. дис. Нижний Новгород, 2007. 22 с.
5. Шаповалова, Т.А. Оценка инновационного потенциала организации и пути повышения эффективности его использования: автореф. дис. Белгород, 2010. 25 с.

*Л.Г. Бурьлова, С.Н. Мишин*  
ПГНИУ, г. Пермь

## CRM-СИСТЕМА КАК МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ

В стремительно развивающейся банковской сфере все большее значение приобретает качество и культура обслуживания клиента. Сегодня в Перми действует 89 банков, конкуренция за каждого клиента между ними крайне высока. Исследование возможностей и угроз внешней среды для акционерного коммерческого банка «Уральский финансовый дом», а также анализ функциональной структуры участников банковского бизнеса позволили сделать следующее заключение.

Банковский рынок Пермского края находится в стадии насыщения. На этом этапе сильно замедляется темп роста продаж банковских продуктов, а конкуренция в свою очередь

возрастает до максимума. Покупки совершает массовый рынок со средними доходами. Формируются группы постоянных покупателей. Сокращается прибыль на единицу стоимости услуги, поскольку для удержания клиентов активно используется механизм предоставления скидок, устанавливаются гибкие цены. В этих условиях на первый план выдвигаются решения по функциональной проблеме банковского сектора – маркетинг, сбыт, финансы.

В результате организационно-функционального анализа банков, представленных в банковской сфере пермского региона было выделено три бизнес-модели:

1. **Государственная модель.** Это крупные федеральные банки с государственным участием. (Сбербанк, ВТБ, Банк Москвы).

*Конкурентные преимущества:*

- a. Поддержка со стороны государства
- b. Доступ к долгосрочным и относительно дешевым ресурсам
- c. Высококвалифицированный топ-менеджмент
- d. Широкий ассортимент продуктов
- e. Широкая сеть обслуживания и самообслуживания (банкоматы, информационные и платежные терминалы)
- f. Сильные, узнаваемые бренды
- g. Высокая степень доверия со стороны клиентов
- h. Самая большая клиентская база
- i. Эффективная организация прямых продаж

*Слабые стороны:*

- a. Низкая гибкость в принятии решений
- b. Излишний бюрократизм
- c. Невысокое качество обслуживания клиентов
- d. Чрезмерно большой поток клиентов в отделениях
- e. Низкий уровень мотивации персонала

2. **Краткосрочная рискованная модель.** (Восточный экспресс банк, Банк Русский Стандарт, Хоум Кредит банк) Это банки, активно продвигающие свои продукты, идущие на риск, при этом цена таких рискованных услуг существенно возрастает.

*Конкурентные преимущества:*

- a. Высокая лояльность к клиентам
- b. Быстрое распространение банков по территории РФ
- c. Широкая сеть обслуживания, в т.ч. банкоматы, платежные терминалы
- d. Большая клиентская база
- e. Агрессивная маркетинговая политика

*Слабые стороны:*

- a. Высокий уровень риска и просроченной задолженности
- b. Высокая цена на продукты банка
- c. Непрозрачность эффективных процентных ставок
- d. Получение сверхприбыли за счет неполной осведомленности клиента о продуктах банка

3. **Клиентоориентированная модель.** (Сбербанк, Альфа-банк).  
Построение бизнеса на лояльности клиента и высоком сервисе.

*Конкурентные преимущества:*

- a. Эффективное управление бизнес-процессами
- b. Высокий уровень использования информационных технологий
- c. Широкий ассортимент продуктов для целевых групп клиентов
- d. Высокий уровень инновационной активности
- e. Широкая сеть обслуживания
- f. Эффективная организация прямых продаж

*Слабые стороны:*

- a. Цена чуть выше, чем у остальных
- b. Высокие затраты на привлечение персонала компании к общему делу
- c. Затраты на внедрение IT-систем

Учитывая рыночную ситуацию в банковской сфере Пермского края и анализ бизнес-моделей, эффективным вариант развития может стать бизнес-модель клиентоориентированного банка (CRM-модель). CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это стратегия, нацеленная на создание долговременных и прибыльных взаимоотношений с клиентами через понимание их индивидуальных потребностей.

Клиентоориентированные стратегии приобрели большую значимость, стали нужны на высоко конкурентном рынке, где на первом месте стоит клиент. Главная задача CRM-системы – повышение эффективности бизнес-процессов, направленных на привлечение и удержание клиентов в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который осуществляется взаимодействие с клиентом.

CRM, по существу, должна стать общекорпоративной идеологией, на которой строится бизнес компании, разрабатывается стратегия. CRM-идеология пронизывает все основные бизнес-процессы компании: от производства и разработки до продаж и послепродажного обслуживания. Соответственно, и в реализацию корпоративной CRM-идеологии вовлекаются (в прямой или опосредованной форме) все основные корпоративные службы и подразделения.

CRM-идеология меняет представление о критериях успешности бизнеса компании. Основными задачами будут являться увеличение общей доходности компании, построение эффективной и прибыльной системы продаж, повышение уровня лояльности клиентов компании.

В отличие от традиционного метода работы с клиентами, бывшего исключительно прерогативой отдела продаж и, отчасти, подразделения маркетинга, идеология CRM сделает клиента основным звеном клиентоориентированной бизнес-модели, центром, куда сходятся все корпоративные бизнес-процессы.

Таким образом, система CRM не только позволяет добиться прироста продаж за счет более качественной работы с клиентами, а также снижения издержек за счет автоматизации всех процессов и интеграции работы отделов, но и позволяет освободить время сотрудников, и особенно руководителей, от контроля выполняемой работы для более эффективного использования этого времени.

Среднерыночная доля анализируемого ОАО АКБ «Урал ФД» составляет 6,5%. Этот показатель относительно невысок и отражает низкую конкурентоспособность банка. Банк «Урал ФД» – фирма-последователь со слабой конкурентной позицией, которой необходимо избегать прямой конкуренции с сильными участниками банковского рынка, т.к. это может привести к потере доли рынка и вытеснению.

Для повышения конкурентоспособности банка и появления серьезных преимуществ, необходимо верно определить и четко сформулировать бизнес-модель и стратегию развития банка в соответствии с банковским рынком Пермского края.

Обобщение работы с клиентами, а также изучение опыта зарубежных и ведущих российских компаний позволило определить, что клиентоориентированная бизнес-модель CRM как наиболее подходящую для реализации в банке «Урал ФД»

Внедрение системы клиентоориентированного банкинга сможет оптимизировать деятельность в банке «Урал ФД», позволит увеличить доходность компании, выстроить эффективную систему взаимоотношений с клиентами и обеспечит усиление позиций банка как на пермском, так и на российском рынке финансовых услуг.

Внедрение системы CRM рекомендуется осуществлять в следующей последовательности:

**1 этап. Обучение сотрудников.** Данный этап необходимо осуществлять на протяжении всего времени внедрения проекта. Он очень важен при переходе на новую модель, необходимо определить, что клиентоориентированность – общая идея функционирования всей организации (в частности, каждого сотрудника), ее новая идеология. Бизнес-тренер проводит эффективные тренинги, симуляции (вид тренировки, когда сотрудники имитируют реальные ситуации, например обслуживание клиента в офисе банка), деловые игры. Тренинги отвечают на вопросы: *Как мне лучше обслужить клиента? Как сделать так, чтобы клиент остался доволен? Как мне, с легкостью завоевать доверие клиента и удержать его в будущем?* Процесс обучения проходит от управленческого персонала до менеджеров среднего звена. В данной ситуации действует принцип единоначалия, при котором руководство передает усвоенные навыки менеджерам среднего звена, которые, в свою очередь делятся знаниями с подчиненными. Принцип единоначалия позволяет осуществлять контроль непосредственно во время усвоения навыков.

**2 этап. Внедрение комплексных информационных систем.** На этом этапе внедряется новое IT-обеспечение, задействованное в процессах обслуживания клиентов. Оно должно заметно повышать удобство пользования банковскими продуктами, расширить функциональность дистанционного банковского обслуживания и ускорить обратную связь клиента и банка. CRM-системы не только повышают удобство клиентов, но и производят новый синергетический эффект. С их помощью все подразделения банка смогут действовать в комплексе (а не оторвано друг от друга как раньше), а также в режиме он-лайн оценивать результаты. Следует отметить, что переход должен быть плановым и не прерывающим общую деятельность сотрудников.

**3 этап. Координирование деятельности сотрудников, имеющих постоянный контакт с клиентом.** На этом этапе следует внедрить и обеспечить реализацию новой системы взаимодействия с клиентами. Функции персонала фронт-офисов делятся на консультирование, продажи, сервис и на оформление текущих клиентских операций. Сотрудники банка должны впечатлять клиента при каждом контакте с банком. Внедряется технология финансового консультирования, регламентация процесса продаж (по общим стандартам), а также система контроля соблюдения стандартов. Агенты продаж обеспечивают возможность сбора и систематизации клиентской базы с целью повышения эффективности продаж. Очень важным на данном этапе является повышение уровня лояльности клиентов путем выстраивания системы лучшего впечатления клиентов и акцента на долгосрочные отношения

**4 этап. Перепланировка офисов в новый формат.** Это достаточно долгосрочный этап, который проводится в течение всего срока исполнения проекта. Концепция клиентоориентированного банка предполагает совершенно уникальный формат офисов обслуживания. Банк для многих людей – нечто непонятное и сложное, поэтому нужно изменить отношение людей к банку. Офис банка должен быть оформлен как «Розничный финансовый супермаркет». Цель позиционирования – сделать так, чтобы клиент воспринимал банк как «удобно расположенный финансовый магазин, в котором работают профессионалы – они всегда помогают по любым вопросам, касающимся моих финансов».

Реализация CRM-стратегии в банке приведет к повышению показателей рентабельности, увеличению лояльности клиентов, повышению уровня удержания клиентов, улучшению системы мотивации работников на основе КПИ, увеличению трудоспособности персонала. В удобном банке, прежде всего, вырастет показатель количества продуктов на одного клиента, поэтому каждый из них будет приносить больше прибыли.

Создание клиентоориентированного банка обеспечит повышение доли рынка, и рентабельности всех сфер бизнеса и сохранятся взаимовыгодные долгосрочные отношения со всеми клиентами.

#### Список литературы

1. Пейн, Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. М.: Гревцов Пабlishер, 2007.
2. Рамзаев М. CRM – управление отношениями с клиентами. СПб.: Питер, 2008.
3. <http://www.microsoft.com/rus/dynamics/crm/>

## **ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В КОРПОРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «БОШ ТЕРМОТЕХНИКА»)**

Важнейшей задачей руководства фирмы является создание условий по обмену информацией между людьми, подразделениями. Внутренний документооборот – часть процесса внутриорганизационной коммуникации в организации. Документы обеспечивают информационную поддержку принятия решений на всех уровнях и сопровождают ведение всех бизнес-процессов. Длительный поиск нужного документа, потери, дублирующие документы, задержки с отправкой и получением могут сильно затормозить, а в худшем случае вовсе парализовать деятельность организации. Анализ документооборота важен для совершенствования работы управленческого аппарата.

Рассмотрим организацию внутреннего документооборота на примере Общества с Ограниченной Ответственностью «Бош Термотехника», которое является дочерней организацией известной немецкой компании «Bosch Thermotechnik». «Bosch Thermotechnik» является самым крупным производителем и продавцом отопительной техники в Европе. В состав компании входит множество заводов по производству оборудования для отопительных систем и более 20 дочерних компаний, расположенных в разных странах мира. ООО «Бош Термотехника» вышла на рынок РФ весной 2004 года. 31 октября 2011 года был открыт 25-й российский филиал.

ООО «Бош Термотехника» территориально разобщена, то есть подразделения территориально удалены от центрального офиса, расположенного в Москве, поэтому в организации принята смешанная форма делопроизводства. Часть документов, поступающих руководству и исходящие от руководства, регистрируется, контролируется, формируется в дела и хранится в секретариате центрального офиса, а в структурных подразделениях ведется отдельное делопроизводство (прием, обработка, регистрация) документов по вопросам, решение которых находится в компетенции филиалов.

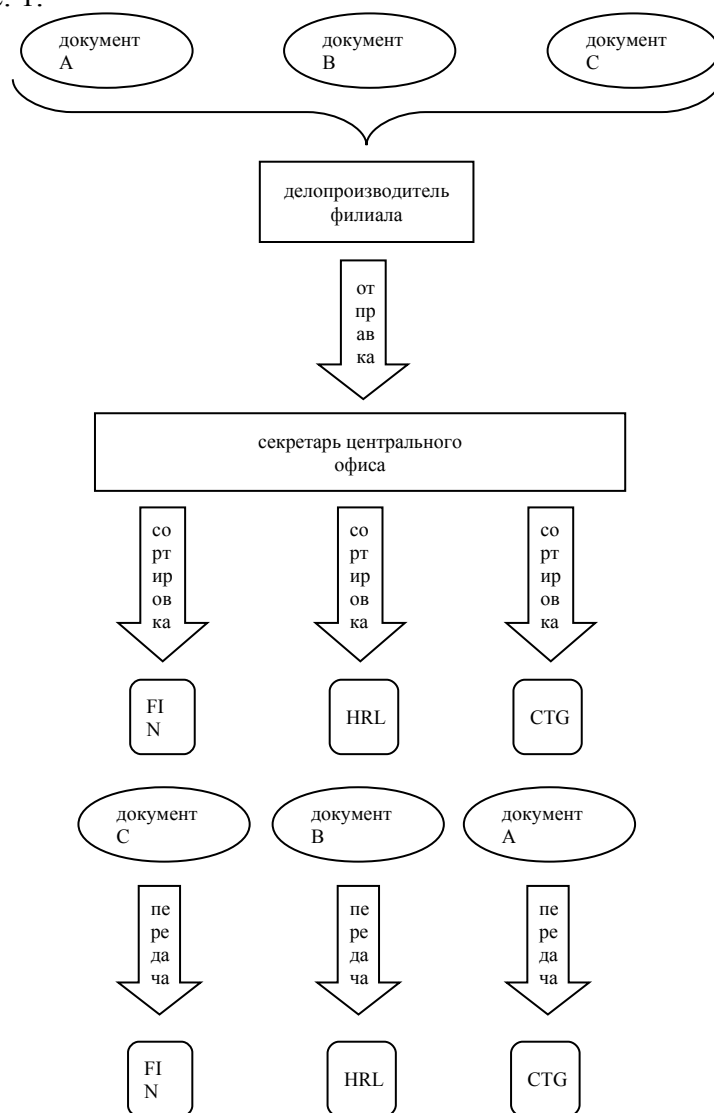
Бухгалтерия централизованная и ее сотрудники находятся в московском офисе компании. Также, определенный перечень документов (договоры продажи, дополнительные соглашения о предоставлении кредитной линии/отсрочки платежа, сервисные договоры, договоры аренды, etc.) должны подписывать или визировать сотрудники московского офиса. Таким образом, система документооборота между филиалами и Москвой такова, что оригиналы большинства документов должны поступать в центральный офис. В процессе работы возникают различные ситуации и, не смотря на то, что для пересылки документации компания «Бош Термотехника» пользуется услугами экспресс-почты «Major express», порой корреспонденция задерживается в пути или, даже поступая в центральный офис, не доходит до адресата.

Объем документооборота пермского филиала велик (приходные и отгрузочные документы, договоры с клиентами, доверенности на Транспортные Компании на получение ТМЦ, первичная документация от контрагентов, авансовые отчеты, etc.), поэтому запомнить, когда и куда были отправлены те или иные документы, физически не представляется возможным.

Важнейшее значение для организации документооборота приобретает не только быстрое доведение документов до исполнителей, но и четкая организация фиксации самого факта получения и отправки документов.

Проблемы с контролем над отправленной документацией заключаются в отсутствии предварительная систематизация документов и том, что реестр отправленной документации не ведется. Кроме того, отследить перемещение документации внутри московского офиса не

представляется возможным. Описание существующей схемы отправки документации представлено на рис. 1.



Так, например, в центральный офис были отправлены два экземпляра договора поставки с новым контрагентом, подписанные со стороны клиента. Согласно принятым в компании стандартам, этот договор должны были подписать директор по продажам и генеральный директор, после чего сотрудники бухгалтерии должны были сделать пометку в «1С» о наличии оригинала договора. Отгрузка оборудования клиенту возможна только при наличии такой отметки, в противном случае программа не даст провести реализацию. Однако по ошибке референта центрального офиса оба экземпляра договора не были оперативно переданы на подпись, что привело к срыву отгрузки.

Стало ясно, что необходимо так организовать внутренний документооборот между филиалом и центральным офисом, чтобы документы вовремя поступали к исполнителям и бизнес-процессы осуществлялись точно в срок.

Для решения данной управленческой проблемы существует три варианта альтернатив:

1. организация системы электронного документооборота
2. изменения на уровне получателя
3. изменения на уровне отправителя

Решение о переходе на электронный документооборот принимается на уровне высшего руководства компании. Введение системы электронного документооборота требует больших затрат времени и финансовых ресурсов, которые, в свою очередь, оправданы ускорением движения документов в организации, и уменьшением трудоемкости обработки

документов. Однако на данном этапе развития компании ООО «Бош Термотехника» организация системы электронного документооборота невозможна.

Уведомление отправителя о получении документации референтом центрального офиса или конечным исполнителем приведет к значительному увеличению трудоемкости обработки документов, так как в компании двадцать пять филиалов, и каждый из них нужно будет уведомлять о получении корреспонденции. Кроме того, возрастет время движения документов, так как оно потребует референту (конечному исполнителю) для уведомления филиалов о доставке корреспонденции. Также потребуются вносить изменения в должностную инструкцию данного сотрудника, и увеличить оклад, так как дополнительный труд должен быть оплачен.

Наиболее оперативными и простыми во внедрении решениями, требующими минимальных финансовых затрат, являются изменения на уровне отправителя, такие как:

- введение фиксированных дат отправки корреспонденции
- ведение реестра внутренней документации, подлежащей отправке
- сортировка документации по функциональным подразделениям перед отправкой

Введение отправителем реестра внутренней документации, подлежащей отправке, требует изменений в должностной инструкции данного сотрудника. Так как объем исходящей внутренней документации в каждом филиале несравнимо мал по отношению к потоку входящей внутренней документации в центральном офисе, сотруднику филиала будет проще, чем референту центрального офиса, вести данный реестр. Кроме того, сотрудник филиала заинтересован в том, чтобы документы поступили к исполнителям вовремя и бизнес-процессы осуществлялись точно в срок, так как сбой в документообороте, в первую очередь, скажется на работе структурного подразделения.

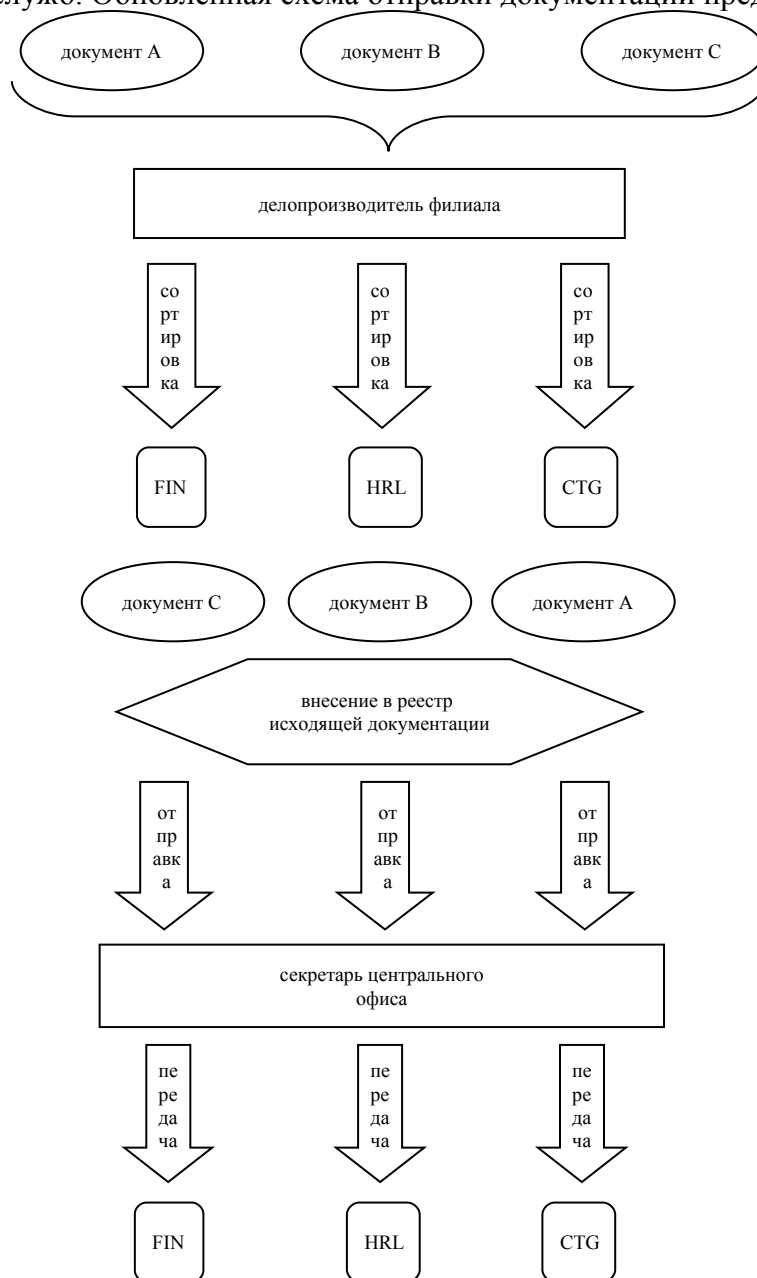
Предложение ввести фиксированные даты отправки корреспонденции основано на том, что существует перечень документов, которые регулярно поступают в филиал в одно и то же время, поэтому дату их отправки можно зафиксировать. Например, каждое 5-е и 20-е число месяца. Основание для выбора этих дат: до 5-го числа текущего месяца подготавливаются оригиналы документов по реализациям за предыдущий месяц, а до 20-го числа поступает первичная документация от контрагентов за предыдущий месяц (счета, счета-фактуры и акты о выполненных работах и оказанных услугах). Так, например, документы для оплаты услуг местной и междугородней связи за апрель 2012 года поступают в мае 2012 г. Однако эффективность данной меры не очень высока, поскольку периодически возникают ситуации, когда какие-либо документы необходимо срочно отправить в центральный офис для визирования и подписи.

Сортировка документации по функциональным подразделениям перед отправкой позволяет экономить время референта центрального офиса на обработку входящей корреспонденции, что сокращает время движения документации. Объем документооборота в структурном подразделении меньше, чем в центральном офисе, поэтому трудоемкость обработки документов перед отправкой меньше, чем при получении.

Наиболее эффективными решениями являются ведение отправителем реестра внутренней документации, подлежащей отправке и сортировка документации по функциональным подразделениям перед отправкой.

После внедрения вышеуказанных изменений в деятельность организации, процесс отправки документации выглядит следующим образом. Документы, которые необходимо отправить в центральный офис ООО «Бош Термотехника», складывают в пластиковую ячейку. Их сортируют по функциональным службам: бухгалтерия, отдел кадров, отдел контроллинга и финансов и т.д. При этом их вносят в реестр внутренней документации, подлежащей отправке. Далее отсортированные документы складываются в почтовые конверты формата А4, которые маркируются в правом верхнем углу согласно принятым в компании обозначениям функциональных служб. Документы для различных специалистов внутри одной службы раскладываются в отдельные прозрачные файлы, сверху каждого файла наклеен стикер с фамилией сотрудника. В офисе филиала компании вызывают курьера

службы «Major express», который забирает документацию для последующей отправки в центральный офис. В Москве курьер доставляет корреспонденцию на ресепшн, а секретарь центрального филиала раскладывает конверты по пластиковым ячейкам соответствующих функциональных служб. Обновленная схема отправки документации представлена на рис. 2.



В связи с новым бизнес-процессом отправки документации, время, затраченное на обработку внутренней документации в филиале, увеличилось. Однако вследствие того, что вероятность утери документации сведена до минимума, сократилось количество конфликтных и стрессовых ситуаций, что привело к увеличению удовлетворенности работой.

Кроме того, так как конверты промаркированы, референт центрального офиса может сразу определить документы в пластиковую ячейку, соответствующую функциональному подразделению. То есть время обработки входящей внутренней документации в центральном офисе сократилось, соответственно, исполнители быстрее получают информацию, необходимую для принятия решений

Решение обозначенной проблемы позволило так организовать внутренний документооборот между филиалом и центральным офисом, чтобы документы вовремя поступали к исполнителям и бизнес-процессы осуществлялись точно в срок.



## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ**

Инновации и человеческий капитал являются источниками информационного типа экономического роста. Роль человека в условиях нового технологического способа производства логично становится более емкой и значимой, более самостоятельной и творческой. Важнейшим экономическим "свойством" человека становится его индивидуальность. Отсюда, место и роль человека в информационной экономике неизбежно трансформируются по сравнению с экономикой индустриальной.

С развитием постиндустриальной экономики самым существенным образом изменяются место и роль человека в условиях нового типа хозяйства. Анализ этих изменений подразумевает изучение целого комплекса взаимосвязанных аспектов: изменение требований к рабочей силе, преобразования в системе образования и профессиональной подготовки, трансформации управления и т.п.

Человек, его способности всегда играли первостепенную роль в общественном производстве. Достижения человеческого интеллекта, интеллектуализация производства на современном этапе привели к новому витку развития человеческого общества, создали более благоприятные условия для реализации возможностей человека в политической, экономической, социальной и культурной жизни. Повышение эффективности производства во все времена сопровождалось ростом благосостояния общества. На этой основе в развитых странах практически снята проблема удовлетворения первоочередных жизненных потребностей в продовольствии, одежде, жилье, медицинском обслуживании и т.п. Это привело к увеличению свободного времени, которое обеспечивает возможность более глубокого образования и саморазвития и соответственно способствует быстрому росту интеллектуального потенциала. Если для индустриального общества было характерно превалирование физического труда, в новой экономике возросла роль интеллектуального.

Рост интеллектуального потенциала, в свою очередь, ускоряет развитие технологии и повышение эффективности труда. Таким образом, взаимодействие роста производительности труда и повышения потребностей привело к экономии времени в процессе развития и ускорению этого процесса. Сейчас более 50% экономически активных граждан развитых стран (а в США – более двух третей) заняты умственным трудом [10]. Понятие человеческого капитала исторически стало первым специфическим термином нарождающейся экономической теории информационного общества. Теория человеческого капитала стала важным этапом в развитии представлений о человеке в экономике, так как сформулировала идею о ценности человеческих ресурсов в организации экономической деятельности.

О человеке применительно к экономике принято обычно говорить в двух аспектах: как потребителе или как производителе. Применительно к информационной экономике такой подход непродуктивен и некорректен уже хотя бы потому, что понятия труд и досуг, работа и развлечение здесь довольно размыты и относительно по сравнению с таковыми в условиях индустриальной экономики, и, тем более, в доиндустриальной. Изменились и содержание труда, и требования к человеку, и методы организации труда, и подход к образованию. Все шире применяется термин "пользователь", который обычно используют в сочетании со словом компьютер. Этот термин одинаково употребляют и по отношению к ребенку, играющему в компьютерные игры, и по отношению к человеку, сидящему за компьютером по долгу службы, например, бухгалтеру, составляющему баланс отчет предприятия. В привычной терминологии в первом случае компьютер – это предмет потребления, во втором – средство производства, но в обоих случаях человек, так или иначе

использующий компьютер, есть его "пользователь" [6]. Принципиальное отличие "пользователя" от вышеназванных терминов индустриальной эпохи заключается в том, что он не "разделяет" людей по профессиональному или какому-либо иному признаку, а указывает на единый, общий и для специалистов, и для неискушенных потребителей способ ведения дел как служебных, так и личных.

Человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, продуктивность которых не имеет видимых пределов. Именно поэтому в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. В современных условиях научно-технического прогресса возможен "моральный износ" человеческих ресурсов, но люди постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков.

В связи со всеми вышеперечисленными факторами в конце XX века в развитых странах получает широкое распространение концепция человеческого капитала. Введение в науку и практику нового термина "человеческий капитал" вызывает необходимость научного обоснования этой категории, установления ее взаимосвязи с традиционными понятиями.

К основным элементам человеческого капитала, как правило, относят:

- капитал образования (знания – общие и специальные);
- капитал подготовки на производстве (квалификация, навыки, опыт);
- капитал здоровья;
- обладание экономически значимой информацией;
- капитал миграции (обеспечивает мобильность работников);
- мотивация экономической деятельности.

Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в их личностной специфике. В отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и их участие в производственном процессе носит осмысленный характер. В условиях ускорения технологических нововведений, обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс развития экономики и повышения эффективности и конкурентных преимуществ стратегического развития деловых организаций.

На протяжении последних десятилетий в цепочке производственных ресурсов "человеческие ресурсы – материальные ресурсы – финансовые ресурсы" менялось стратегическое значение каждой составляющей в зависимости от окружения, целей и задач экономического развития. В современных условиях интеллектуализации бизнеса главным источником производительности труда и процветания организации выступают именно человеческие ресурсы.

Введение категории человеческих ресурсов в научно-теоретический аппарат экономики свидетельствует о том, что профессиональные знания, опыт, творческие, предпринимательские способности работников действительно обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организации в рыночной среде, в результате их деятельности достигаются как общие организационные (приращение прибыли), так и личные (удовлетворение социальных потребностей работников) цели.

Научный подход к исследованию человеческих ресурсов предполагает их всесторонний и объективный анализ как сложного, многоструктурного образования, отличающегося количественными и качественными характеристиками. Количественные характеристики чаще выражаются численностью работников, необходимых для достижения целей ее деятельности. Однако в современных условиях особенно возрастает значимость качественных характеристик человеческих ресурсов, оказывающих сильное влияние на социально-экономическую систему.

При оценке интеллектуального капитала исследователи сталкиваются с большим количеством проблем. К ним относятся:

- ограниченные возможности строго формального и адекватного описания и измерения интеллектуальных ресурсов;
- методологические проблемы определения нормативов творческого труда (или даже самого творчества) и их надежности.

Эти проблемы могут быть решены только при условии разработки единых общепризнанных критериев комплексной оценки человеческого потенциала.

Таким образом, категория "человеческий потенциал" выступает центральной характеристикой роли и места человека в современной социально-экономической системе. Человеческие ресурсы рассматриваются как совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организациям в рыночной инновационной среде.

Инвестиции в человеческие ресурсы в развитых странах мира выступают важнейшим фактором экономического роста и повышения конкурентоспособности как на микро -, так и на макроуровнях. При этом инвестиции в человека, в его интеллектуальный потенциал обладают безусловной выгодой, ибо дают длительный, ограниченный лишь биологическими параметрами времени, интегральный эффект [1]. Главным условием достижения устойчивого развития экономики является накопление и сохранение человеческого капитала, проведение в жизнь стратегий, побуждающих людей совершенствовать свои навыки и умения на протяжении всей жизни посредством непрерывного обучения и профессиональной подготовки.

Освоение высоких технологий, достигших стадии практического использования и достаточной эффективности, влечет за собой изменения в организации труда, управления, требованиях к квалификации работников, системе образования. Появилась новая широкая сфера занятости, связанная с производством и эксплуатацией электронной техники, телекоммуникаций, сбором, обработкой, анализом информации, ее использованием во всех сферах политической, социальной и экономической жизни. Острой проблемой становится формирование системы подготовки кадров, обеспечивающей страну специалистами по всем направлениям развития информационных технологий. Переход к информационному обществу потребовал массовой подготовки населения к жизни в условиях широкого использования информационных и телекоммуникационных технологий, включая Интернет. Возникла необходимость оснащения всего общества, начиная с общеобразовательных школ, компьютерной техникой, средствами коммуникаций и соответствующих изменений программ обучения. Устаревание знаний, полученных в процессе среднего, среднего специального и высшего образования, стало слишком быстрым. В этой связи получила развитие система непрерывного образования.

Непрерывное образование и обучение становятся нормой жизни, а способность к постоянному приобретению новых знаний и умений рассматривается в современной экономике как самое важное качество рабочей силы. В экономике, основанной на знаниях и вedomой знаниями, стремление к познанию нового, творчество и гибкость являются наиболее значимыми характеристиками человеческих ресурсов. Предприниматели все больше ценят в кадрах способность думать и учиться, искать нестандартные решения и адаптироваться к изменениям. Более того, обостряется конкуренция за таких людей, проводится их целенаправленный поиск, на который не жалеют средств. Крупные корпорации имеют специальные программы по привлечению и удержанию таких кадров. Используются различные системы мотивации труда и его оплаты, обеспечивается возможность повышения уровня знаний и приобретение наиболее дефицитных профессий.

Растут и государственные расходы на систему образования, а в рамках отдельных компаний и фирм все чаще организуется планомерная система непрерывного обучения всего персонала, который тем самым обретает четко обозначенные перспективы служебного продвижения и роста благосостояния. Расходы на подготовку кадров внутри фирмы рассматриваются администрацией не просто как издержки на воспроизводство рабочей силы,

а как долгосрочные инвестиции, дающие отдачу и способствующие повышению эффективности деятельности предприятия. Показательно, что во всех развитых странах действует система надбавок за рост квалификации. В большинстве случаев повышение квалификации не приходится оплачивать самому: это делает фирма. В последнее время на Западе практикуется подход, согласно которому повышение квалификации рассматривается как одна из форм поощрения за эффективную работу. При этом доступ к наиболее дорогостоящим формам образования получает наиболее квалифицированный и хорошо работающий персонал. В силу принципов, которые лежали в основе формирования заработной платы и методов управления трудовыми отношениями в России в дореформенный период, заработная плата слабо коррелировала с уровнем образования и индивидуальными характеристиками работника. Сейчас ситуация меняется. Фирмы начинают практиковать оплату повышения квалификации своих (чаще наиболее перспективных) работников. Число предлагаемых платных краткосрочных вариантов обучения, направленных на получение не только разных профессиональных навыков, но и полноценных специальностей в последние 10 лет постоянно растет. Так как использование человеческого капитала (независимо от источников его формирования) зависит от самого индивида, то мотивация экономических субъектов становится одним из главных рычагов в управлении человеческим потенциалом как экономики в целом, так и предприятия в частности. Поэтому и государство, и фирмы должны создавать такие условия, в которых накопление человеческого капитала будет и выгодным, и престижным [8].

В разнообразных формах все больше проявляется движение к новой модели развития и использования человеческих ресурсов. Она предусматривает расширение функций работника и переход от работника узкой специализации к работнику-универсалу, способному осуществлять верификацию, оценку, творческий синтез информации, проникать в суть проблемы, осуществлять корректировку технологического процесса, то есть быть не только субъектом производственного освоения НТР, но и ее движущей силой [5].

Демократизация экономической жизни ведет к тому, что от работника, формально не относящегося к категории менеджера, все больше требуется обладание способностями, ранее считавшимися исключительной прерогативой менеджеров или организаторов производства. Это ведет к распределению ответственности, ранее сосредотачиваемой на верхнем этаже иерархии, по всей организации. Тем самым ослабляется сопротивление изменениям. Новая социально-экономическая организация, основанная на информационных технологиях, ведет к децентрализации управления. В то же время, появляется возможность новых решений по обеспечению взаимодействия сегментированных видов труда на уровне рабочего места (коммуникации) и на межфирменном уровне (сетевые организации, аутсорсинг, реинжиниринг).

К важнейшим качествам работников в "новой экономике" относят:

- высокую способность и мотивацию к обучению;
- базовые навыки (умение работать с информацией, компьютерная грамотность);
- умение организовать коммуникацию (способность артикулировать идеи и слушать);
- адаптивность (творчество, формулирование и решение проблем);
- навыки самосовершенствования (мотивация, постановка целей, индивидуальное развитие);
- групповую эффективность (навыки межличностного общения, ведение переговоров и умение работать в команде);
- навыки оказания влияния на других (организационная эффективность и лидерство).

Основа формирования высококвалифицированных специалистов – общеобразовательная подготовка. В целом для промышленно развитых стран характерным является ее высокий уровень. В настоящее время страны тихоокеанского региона, прежде всего Япония, Сингапур, Южная Корея предпринимают резкий рывок по интенсивности ориентации на высшее образование, особенно на высокотехнологичных направлениях.

Проблема образовательной мобильности, то есть возможности для расширения своего образовательного опыта использовать разные ресурсы, в том числе заниматься одновременно в нескольких учебных заведениях разного типа по всему миру, погружаясь в разнообразные ситуации, также решается сегодня за счет использования новейших информационных технологий (в первую очередь, Интернет). Уже упоминавшееся дистанционное обучение изначально предполагает наличие безусловной познавательной или образовательной потребности. Не будучи обязательным и предполагающим получение диплома, такое обучение поддерживается главным образом личной мотивацией обучающегося.

В информационной экономике главная роль принадлежит личности со всеми вытекающими отсюда последствиями и для управления, и для стимулирования, и для образовательного процесса. Личность становится важнее организации, возникает новый тип работника, в связи с чем в развитых странах происходит трансформация практически всех социальных, внутрифирменных, организационных и иных структур. Довольно явственно начинает просматриваться тенденция расслоения общества по уровню образования. Информации и знания становятся ведущим фактором производства в постиндустриальной экономике, это является предпосылкой радикального изменения стратегии организации. Это привело к тому, что современные организации все более и более зависят от возможностей работников эффективно использовать их во благо производства.

Современные "работники знаний" могут производить свой информационный продукт и вне структур организации, имея необходимые средства производства в личной собственности, и поэтому уже не имеют жесткой зависимости от организации. Такой работник предлагает работодателю не свои способности к труду, а его результат, не рабочую силу, а потребительскую стоимость, воплощенную в том или ином инновационном продукте или новой производственной технологии.

В результате возникает ситуация, когда все большая часть персонала стремится работать вместе с организацией, например, обрабатывая ее информационные потоки, а не на организацию, т.е. складывается положение, когда организация больше нуждается в сотрудниках, чем они в ней.

Исследования, проведенные в Западной Европе, показали, что сегодня 52% организаций испытывает трудности в сохранении знаний, возникающих при переводе сотрудников на другие рабочие места или при реорганизации предприятия, 57% указали на высокую стоимость ошибок из-за отсутствия знаний в нужное время и в нужном месте [4].

Менеджеры, работающие в разных секторах рынка, в полной мере осознают важность инновации в качестве ключевого фактора роста, прибыльности и конкурентоспособности. Согласно опросу 399 руководителей глобальных компаний, который проводило агентство Pricewaterhouse Coopers, инновация значительно опережает глобализацию, конвергенцию в отрасли и даже электронную коммерцию, являясь для опрошенных наиболее важной стратегической задачей [9].

Поэтому управление творческой и инновационной деятельностью становится важнейшей проблемой деятельности современной организации, содержанием новой стратегии и воплощением новой структуры. Стиль управления, соответствующий новой модели гибкой организации, позволяющей использовать знания, творческий и инновационный потенциал каждого отдельного работника получил название "инновационный менеджмент".

Инновационная организация осуществляет координацию взаимной восприимчивости фирмы и внешнего окружения, обладает способностью обнаруживать аномалии, приводящие в действие механизмы приспособления, и превращать рутинные процессы в фактор инноваций. Это определяется системой управления человеческими ресурсами и инновационной культурой организации.

Основными особенностями инновационной организации являются:

- восприимчивость к идеям;

- подход к инновациям как к дисциплине;
- множественность процедур координации;
- способность превращать любые изменения в новые возможности в результате систематической инновационной деятельности;
- способность изменять внутренние правила игры в предельно сжатые сроки, использовать все возможные механизмы приспособления;
- автономия и децентрализация;
- командная организация деятельности;
- привлечение к инновационной деятельности всех сотрудников организации;
- инновационная организационная культура.

Функция менеджмента человеческими ресурсами в инновационной организации превращается в инструмент долгосрочной стратегии, направленной на устранение барьеров инновационной деятельности. Вместо просеивания и фильтрации управление человеческими ресурсами становится связующим звеном между обучением, инновационным процессом и творчеством. Это, безусловно, требует принципиально другого взгляда к организации управления человеческими ресурсами. По существу речь идет о формировании инновационного управления человеческими ресурсами (ИУЧР), которое является пограничной областью между двумя областями управленческой науки и практики: инновационным менеджментом и управлением человеческими ресурсами.

Инновационное управление человеческими ресурсами можно определить как специализированную профессиональную деятельность в области совершенствования системы управления человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала.

Главными предпосылками успешного инновационного управления является налаживание гармонических отношений между участниками инновационного процесса, которая заключается в создании и поддержании благоприятного инновационного климата в организации.

Сегодня новые идеи перестали быть "озарением гения". Инновационная деятельность – это трудная и упорная работа, и эта работа должна быть организована как одна из функций каждого подразделения предприятия и на каждом уровне управления. А это, в свою очередь, обуславливает необходимость понимания инновационного управления человеческими ресурсами как гибкой системы, опережающей формируемый инновационный процесс. В противном случае нововведения без управления остаются либо на "бумаге", либо отвергаются бюрократией. Опережающий аспект ИУЧР может быть связан с созданием системы гибких обоснованных изменений, осуществляемых с опережением общественной практики.

Другой принцип ИУЧР, обусловленный динамизмом развития инновационной сферы, – это принцип непрерывности, предполагающий постоянство развития инновационного управления.

Еще одним принципом ИУЧР является инновационное мышление, т. е. состояние сознания, ориентированное на преодоление психологических барьеров в создании и внедрении нововведений, которое должно быть характерным для всех работников инновационной организации.

Не менее важным принципом ИУЧР является принцип развития инновационных коммуникаций, т.е. установление связей между всеми участниками инновационного процесса как на формальном, так и неформальном уровне.

В сфере ИУЧР необходимо реализовывать и принцип самостоятельности, поскольку ИУЧР, с одной стороны не может быть изолировано от общей системы инновационного менеджмента, а с другой стороны, должно быть вполне самостоятельным, иметь свои специфические функции и систему управления. Наконец, важнейшим условием успеха инновационной деятельности является наличие в организации инноваторов, способных:

- генерировать инновационные идеи;
- активно участвовать в инновационном процессе;
- действовать в условиях неопределенности и риска;
- обеспечивать высокую продуктивность и коммуникабельность.

Инновационное управление человеческими ресурсами, являясь частью стратегического управления организацией, должно быть соответствующим образом организовано и иметь свои специфические функции. Безусловно, это выделение носит достаточно условный характер, поскольку все эти функции тесно переплетены между собой, однако каждая из них требует отдельного анализа.

Основными специфическими функциями ИУЧР могут выступать:

1) Командная организация деятельности на основе адхократического подхода. Современным организациям, действующим в отраслях экономики знаний, требуются проектные структуры, способные собрать высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний в единую креативную команду. Решению данной задачи наиболее адекватна инновационная организация деятельности или адхократия (от лат. ad hoc – для частного случая), в которой тон задают сотрудничающие друг с другом специалисты.

Термин адхократия впервые был введен в научный оборот О. Тоффлером в работе "Адаптивная корпорация" в 1985 г. [7]. Адхократия – это органичная структура координирующая работу множества временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен во внешней среде организации.

В условиях развития инновационного процесса наиболее эффективной организацией деятельности является создание инновационных команд – небольших, неформальных самоуправляемых групп (4-10 чел.) высококвалифицированных специалистов с инновационным мышлением, которые разрабатывают и доводят новшество до инновационного продукта (услуги), обслуживают потребителей внедренной инновацией и занимаются решением возникающих при этом организационных проблем.

Подобного рода командные структуры позволяют достигать гибкости и быстрого реагирования на изменения внешней среды. Такое управление способствует усвоению персоналом инновационного мышления и порождает благоприятный инновационный климат. Следует отметить, что ведущие специалисты в области менеджмента полагают, что сегодня назревшей проблемой является построение такой организационной формы, которая способна одновременно действовать как бюрократия, меритократия (система, при которой положение человека определяется его способностями) и адхократия;

2) Создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации. Успешные компании, оперирующие в экономике, основанной на знаниях, создают собственные организационные культуры.

Безусловно, инновационный климат является частью общей организационной культуры, которая оказывает на него соответствующее влияние. Чаще всего под ним обычно понимается комплекс условий, способствующий поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей и предложений.

Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется общей направленностью на инновационность, как ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализацией принятия решений и финансового контроля. Поскольку работа, в основе которой лежат знания, содержит множество неосознанных аспектов, невыраженных непосредственно атрибутов и ценностей, общая позиция менеджмента и атмосфера доверия приобретает особую роль в развитии инновационной деятельности в организации;

3) Формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений. Современный менеджмент стремится вооружить работников навыками нешаблонного мышления.

Цель нешаблонного мышления – выработка новых идей. Для этого разрабатываются специальные программы и приглашаются специалисты для проведения особого рода

тренинга. Используются также различные методы «генерирования идей» (мозговой штурм, морфологический анализ, метод фокальных объектов, синектика, стратегия семикратного поиска, теория решения изобретательских задач и др.).

Формирование механизма аккумуляции творческих идей и предложений предполагает, что инновационная деятельность в организации постоянно поддерживается и контролируется высшим руководством. Существует быстрота и гласность рассмотрения заявок, процедуры рассмотрения заявок четко и ясно определены, поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений;

4) Развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства (интрапренерства). Одним из важнейших условий успеха нововведений является наличие инноватора-энтузиаста, захваченного новой идеей и готового приложить максимум усилий, чтобы воплотить ее в жизнь.

В последние десятилетия многие крупные организации, занимающиеся инновационной деятельностью, были вынуждены искать пути и возможности стимулирования нового поколения изобретателей и инноваторов – высокоэффективных внутрифирменных предпринимателей (интрапренеров), которым создаются условия для генерирования инновационных идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всевозможная поддержка для доведения идеи до инновационного продукта (услуги);

5) Развитие инновационных коммуникаций. В инновационной организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне автономных рабочих команд.

Эти команды работают как интрапренеры широкого профиля. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном горизонтальном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. Поэтому важной задачей становится создание новых горизонтальных информационных каналов, быстро распространяющих знания по всей организации.

#### Список литературы

1. Артамонов А.Д., Ловецкий Г.И. Технические университеты в информационном обществе. М.: МГТУ им. Баумана, 2004. С. 116.
2. Горелов Н.А., Синов В.В. Инновационное управление трудом: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001
3. Мельянец В. Счастье от ума // Известия. 2000. 17 мая.
4. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003.
5. Михеева С.Г. Интеллектуализация экономики: инновационное производство и человеческий капитал // Проблемы теории и практики управления. 2003. №1.
6. Николаева Т.П. Информационная экономика и тенденции ее развития. Автореферат диссертации на соискание степени доктора экономических наук. СПб., 1999. С.17.
7. Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.
8. Сумарокова Е.В. Инвестиции в человеческий капитал // Высшее образование сегодня. 2004. №3. С. 34.
9. Такер Р. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
10. Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. 2001. №12. С. 47.



## **ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Успех или неуспех тех или иных территорий (стран, регионов, муниципальных образований) в своем социально-экономическом развитии в XXI веке будет в решающей мере зависеть от того, насколько адекватно и комплексно они сумеют насытить свои управленческие стратегии и технологии инновациями, которые позволят в соответствии с объективными тенденциями, эффективно реформировать и использовать соответствующие конкурентные преимущества и стратегические конкурентные компетенции [4, с. 7].

Несмотря на заметный экономический рост последних лет, низкая конкурентоспособность остается одной из серьезнейших проблем российской экономики. По данным всемирного экономического форума [1], по уровню конкурентоспособности Россия к 2011 г. находилась на 58 месте в мире из 131 страны (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные показатели глобальной конкурентоспособности России

Показатель	Россия	Турция	Бразилия	Индия	Китай
Индекс глобальной конкурентоспособности, в том числе	58	53	72	48	34
Макроэкономическая стабильность	37	83	126	108	7
Инфраструктура	66	59	78	67	52
Здравоохранение и образование	60	77	84	101	61
Институты	116	55	104	48	77
Эффективность финансового рынка	109	61	73	37	58
Эффективность бизнеса	88	41	39	39	57
Инновации	57	53	44	28	38

Из табл. 1 видно, что при недостаточно высокой общей конкурентоспособности Россия, существенно отстает от ведущих развивающихся стран по показателям развития институтов.

Комплексное рассмотрение пространственной неравномерности развития процессов «постиндустриализма» в современном мире показывает, что переход мировой экономики к «постиндустриальной» модели хозяйствования будет носить «эшелонированный характер». Эта «эшелонированность» первоначально будет обуславливаться различными, в том числе и исходными условиями развития постиндустриальных процессов. Но при этом на роль ключевого фактора, обуславливающего стратегические конкурентные позиции стран и регионов в этих процессах, объективно все активнее будет выдвигаться активное включение в этот процесс муниципалитетов. Развитые страны запада давно поставили проблему города во главу списка национальных приоритетов, придя к четкому пониманию того, что динамичность развития страны определяется, прежде всего, динамичностью развития ее муниципалитетов и прежде всего городов.

Анализ проблем, характерных для городов различной величины (табл. 2), выявил, что в крупном городе преобладают неструктурированные и слабо структурированные проблемы (60%), а в малых – стандартные и хорошо структурированные (более 75%), то есть с увеличением масштаба города уменьшается доля стандартных проблем и увеличивается удельный вес более сложных. (В табл. 2 показано среднее значение оценки и ошибка среднеквадратического отклонения).

Таблица 2

Структура удельного веса проблем в городах различной величины, в % [2, с. 7]

Характер проблем	Города		
	крупные	средние	малые
стандартные	19,0 ± 2,7	31,3 ± 3,2	44,5 ± 3,5
хорошо структурированные	21,0 ± 4,1	28,8 ± 3,7	31,3 ± 3,7
слабо структурированные	22,4 ± 0,9	21,7 ± 1,8	14,0 ± 1,1
неструктурированные	37,6 ± 3,8	18,2 ± 3,0	10,2 ± 1,0

Очевидно, что большая часть проблем, возникающих в малых и средних городах, может достаточно успешно решаться типовыми организационными структурами управления (линейно-штабными, функциональными, другими) с применением стандартных методов. Преобладание в крупных городах наиболее сложных проблем требует инновационного подхода к системе управления. Анализ характера проблем, решаемых администрациями городских муниципалитетов (табл. 3), показал, что по мере удаления горизонтов прогнозирования увеличивается удельный вес неструктурированных и слабо структурированных проблем.

Таблица 3

Удельный вес проблем управления функционированием и развитием в городах [2, с. 7]

Характер проблем	Управление функционированием	Управление развитием		
		в настоящее время	через 5 лет	через 10 лет
стандартные	36,2 ± 1,8	27,2 ± 1,6	19,0 ± 1,4	15,7 ± 1,6
хорошо структурированные	31,6 ± 1,4	28,9 ± 1,1	22,4 ± 1,1	18,6 ± 1,6
слабо структурированные	19,6 ± 0,9	24,8 ± 1,4	28,3 ± 1,6	29,9 ± 1,8
неструктурированные	12,6 ± 1,3	19,1 ± 2,5	30,3 ± 1,6	35,8 ± 3,2
Итого, %	100,0	100,0	100,0	100,0

Из сказанного вытекает необходимость реформирования системы муниципального управления и внесения в нее новых методов управления, организационно – правовых норм и структурных элементов. В городах интенсивно внедряются инновации в системе управления. Об этом свидетельствуют данные опроса муниципальных менеджеров 500 российских городов, приведенные в табл. 4.

Таблица 4

Доля городов, применяющих новые организационные технологии в практике местного управления [3, с. 81]

Вид организационной технологии	Доля городов, отметивших проблему как наиболее характерную, %
Гибкая перестройка структуры органов городского управления с целью соответствия ее новым задачам	80,0
Разработка стратегического плана	77,1
Применение программного подхода к местному социально-экономическому развитию	69,3
Проведение информационного мониторинга социально-экономического развития города	64,3
Осуществление городского маркетинга	40,0
Использование телекоммуникаций и Интернета для городского маркетинга и содействия развитию местной экономики	31,4

Изучение табл. 4 свидетельствует о несистемном применении новых элементов управления. Обеспечение устойчивого социально-экономического развития муниципального образования требует использования инноваций по всему циклу управления. Это отчетливо видно на рис. 1.

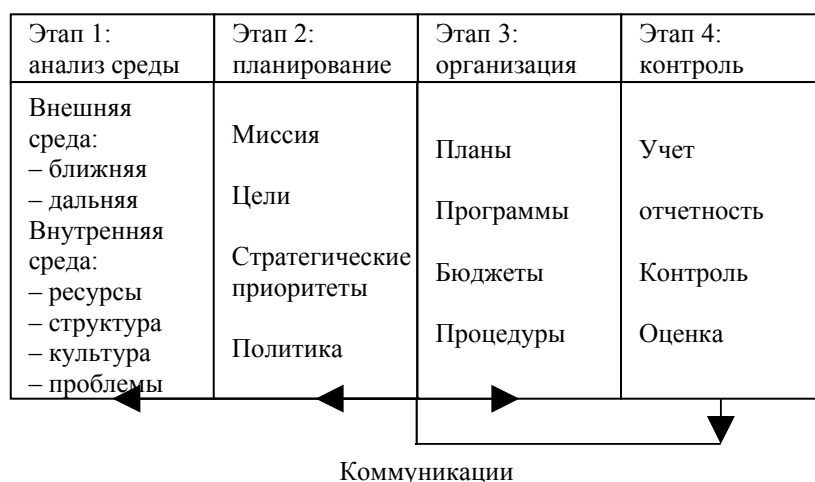


Рис. 1. Цикл управления муниципалитетом

Предложим некоторые инновации по этапам муниципального управления. Важной задачей мониторинга должна стать оценка привлекательности муниципалитета как места, удобного для проживания и деятельности. При наличии благоприятных условий численность населения возрастает за счет миграции и естественного прироста. В свою очередь, комфортность проживания населения напрямую зависит от уровня и динамики экономического развития муниципалитета. При оценке степени комфортности проживания основное внимание нужно уделять возможностям трудоустройства, числу и качеству рабочих мест, наличию и доступности товаров и услуг, наличию, состоянию и степени благоустройства жилья, безопасности жизнедеятельности. Ухудшение параметров означает появление проблемной области, которая требует решения. Динамика показателей отражает фазы развития муниципалитета. Фрагмент показателей приведен в табл. 5.

Таблица 5

Динамика показателей развития города [3, с. 229]

Темп роста	Развитие	Рост	Застой	Кризис
Населения, Чн	$Ч_{н1} > Ч_{н0}$	$Ч_{н1} \geq Ч_{н0}$	$Ч_{н1} \leq Ч_{н0}$	$Ч_{н1} < Ч_{н0}$
Занятых в экономике, Чз	$Ч_{з} > Ч_{н}$	$Ч_{з} \geq Ч_{н}$	$Ч_{з} \leq Ч_{н}$	$Ч_{з} < Ч_{н}$
Обеспеченности жильем, Жч	$Ж_{ч} > Ч_{з}$	$Ж_{ч} \geq Ч_{з}$	$Ж_{ч} \leq Ч_{з}$	$Ж_{ч} < Ч_{з}$
Объема услуг в расчете на одного жителя, Уч	$У_{ч} > Ж_{ч}$	$У_{ч} \geq Ж_{ч}$	$У_{ч} \leq Ж_{ч}$	$У_{ч} < Ж_{ч}$
Безопасности жизни и деятельности, Бж	$Б_{ж} > У_{ч}$	$Б_{ж} \geq У_{ч}$	$Б_{ж} \leq У_{ч}$	$Б_{ж} < У_{ч}$

Мониторинг социально-экономического развития муниципалитета должен обеспечивать контроль за соотношением предельно критических и реальных показателей жизни населения. Фрагмент такого контроля отражен в табл. 6.

Таблица 6

Динамика соотношения предельно критических и реальных показателей жизни населения

Уровень падения промышленного производства (30-40%)	Уровень безработицы (8-10%)		Отношение числа умерших к числу родившихся (1)		Доля лиц старше 65 лет в общей численности населения (7%)		Уровень преступности (60 на 1000 чел.)	
	2007	2012	2007	2012	2007	2012	2007	2012

Примечание. Предельно критические показатели взяты из существующей мировой практики или как муниципальные стратегические нормативы

Мониторинг позволяет определить цели социально-экономического развития муниципалитета на основе многофакторной модели. Модель отражает степень привлекательности города как места удобного для проживания и деятельности населения. Этот подход использован при моделировании социально-экономического развития

муниципального образования город Пермь. В корреляционной модели использованы следующие обозначения:  $y$  – численность населения (тыс. чел.),  $x_1$  – средняя реальная заработная плата (руб.),  $x_2$  – общая площадь жилых помещений на одного жителя ( $m^2$ ),  $x_3$  – выбросы загрязняющих атмосферу веществ (тыс. тонн),  $x_4$  – число зарегистрированных преступлений на 10000 чел.,  $x_5$  – число врачей на 10000 чел.,  $x_6$  – число мест в учреждениях культурно-досугового типа на 10000 чел. Модель множественной линейной регрессии имеет вид:  $Y = 1248 - 0,003228x_1 - 11,89x_2 + 0,0003412x_3 + 0,005698x_4 + 0,2204x_5 - 0,638x_6$ .

Используя данную зависимость можно разработать пакет целевых программ, направленных на улучшение факторных показателей и как следствие их увеличение роста численности постоянного населения муниципалитета.

На этапе контроля, необходимо оценить результативность действий местных властей при программном обеспечении стратегии социально-экономического развития. В качестве показателя оценки влияния программ на показатели развития муниципального образования предлагается использовать коэффициент ранговой корреляции Спирмена (КС):

$$Kc = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (RT_i^n - RT_i^f)^2}{n(n^2 - 1)}$$

где  $RT_i^n$  – ранг нормативного (эталонного) темпа изменения показателя  $i$ ;  $RT_i^f$  – ранг фактического темпа изменения показателя  $i$ ;  $n$  – количество показателей.

Если коэффициент положителен и близок к единице, то программы и проекты влияют на социально-экономическое развитие муниципального образования в верном направлении. Если КС отрицателен, то фактическое развитие происходит в направлении, обратном заданному программой. Если КС близок к нулю, то качество программного управления социально-экономическим развитием можно оценить как весьма низкое. Стабильность программного развития можно определить, используя среднее квадратическое отклонение.

Предлагаемые критерии для оценки влияния программ на социально-экономическое развитие муниципалитета обобщены в табл. 7.

Таблица 7

Критерии оценки влияния программ на социально-экономическое развитие муниципального образования

Тип влияния программ	Оценка этапа развития	Направление развития (КС)	Изменчивость развития ( $\sigma$ )	Сумма рангов (R)
1. Высокоэффективный	Развитие	1,0-0,8	0,0-0,1	1-3
2. Умеренноэффективный	Рост	0,7-0,5	0,2-0,3	4-6
3. Слабоэффективный	Застой	0,4-0,1	0,4-0,5	7-8
4. Неэффективный	Кризис	0,1 и ниже	0,6 и выше	9 и выше

Таким образом, использование новых подходов в системе управления на муниципальном уровне позволит оценивать ситуацию в муниципалитете, влияние программ на развитие территории, нормировать объемы программного финансирования и управлять изменениями, темпами и направлениями социально-экономического развития соответствующей территории.

#### Список литературы

1. The Global Competitiveness Report 2010 – 2008. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2010 Palgrave Macmillan, N 4, 2010.
2. Боголюбов В.С. Методические основы управления современным крупным городом. Автореф. дис. доктора экон. наук. СПб. 2009. 30 с.
3. Елохов А.М. Теоретические и методологические основы стратегического программирования в системе муниципального управления. Пермь, 2007. 548 с.

4. Региональный менеджмент (Управление экономикой региона): монография / Прудский В.Г., Елохов А.М.; Перм. гос. ун-т. – Пермь, 2011 328 с.

5. Елохова Т.А. Проблемы и пути реформирования городского управления в условиях постиндустриальной экономики / Актуальные вопросы развития национальной экономики: материалы заочной науч.-практ. конф. с междунар. участием; ПГНИУ. Пермь, 2012. Ч.1. С. 78-94.

*А.М. Елохов, к.э.н., профессор,*

*Т.А. Елохова, аспирант*

*Западно-Уральский институт экономики и права, г. Пермь*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ**

Разработка программы начинается с возникновения замысла о ней у инициатора программы, которым может быть любое юридическое или даже физическое лицо, орган городского управления. Инициатор программы определяет программную проблему, формирует целевую установку предлагаемой программы и составляет заявку на программу. Заявка передается в муниципальный орган, уполномоченный осуществлять отбор проблем для программной разработки. Если предлагаемая программа не требует муниципальной поддержки, и ее способен осуществить сам инициатор, то он и организует разработку программы, которая в этом случае выражается в виде бизнес-проекта или бизнес-плана в последующем изложении. В случае согласия с внесенным предложением городская Дума принимает решение о разработке проекта городской целевой программы.

Анализ практики разработки городских программ показал, что целевые программы зачастую предлагаются для решения узковедомственных задач в целях привлечения дополнительных бюджетных ресурсов. Интересы города не всегда отражаются в программных разработках. Для устранения этого недостатка предлагаем математическое моделирование разработки ГЦП, которое включает принятие решений на основе многофакторной модели социально-экономического развития города. Модель отражает степень привлекательности города как места удобного для проживания и деятельности населения. Если город имеет благоприятные условия для жизни и деятельности людей, то численность населения в нем возрастает. Используя реальную ситуационную статистику по факторам качества жизни населения, возможно разработать и реализовать целевые программы, влияющие в положительном направлении на эти показатели численности постоянного населения города.

Этот стратегический подход использован при моделировании социально-экономического развития города Перми. Для моделирования применен корреляционный анализ на основе метода наименьших квадратов при помощи пакетов MS Excel. Были построены следующие модели: Линейные по выборкам из 13, 52, 156 наблюдений; Линейные в приростах по выборкам по выборкам из 13, 52, 156 наблюдений; Стандартизованные по выборкам из 52, 156 наблюдений; Нелинейная по выборке из 156 наблюдений. Качество моделей оценивалось следующим образом: строились доверительные интервалы при уровнях значимости 0,1; 0,05 и 0,01 для коэффициентов моделей, проверялась значимость коэффициентов с помощью t-теста, а также значимость моделей в целом с помощью F-теста. Наибольший интерес представляет линейная модель, построенная по 156 наблюдениям. Мы пользовались следующими обозначениями:  $y$  – численность населения (тыс. чел.),  $x_1$  – средняя реальная заработная плата (руб.),  $x_2$  – общая площадь жилых помещений на одного жителя ( $m^2$ ),  $x_3$  – выбросы загрязняющих атмосферу веществ (тыс. тонн),  $x_4$  – число зарегистрированных преступлений на 10000 чел.,  $x_5$  – число врачей на 10000 чел.,  $x_6$  – число мест в учреждениях культурно-досугового типа на 10000 чел.

Значения коэффициентов корреляции показывают на наличие сильной линейной зависимости, поэтому построение линейной модели целесообразно (табл. 1).

Таблица 1

Корреляционная матрица

	У	X1	X2	X3	X4	X5	X6
У	1	-0,8859	-0,9857	0,9263	-0,8250	-0,8293	0,8923
X1	-0,8859	1	0,9191	-0,7609	0,8123	0,6153	-0,9471
X2	-0,9857	0,9191	1	-0,8901	0,8570	0,7717	-0,9399
X3	0,9263	-0,7609	-0,8901	1	-0,7518	-0,9558	0,76139
X4	-0,8250	0,8123	0,8570	-0,7518	1	0,5589	-0,8666
X5	-0,8293	0,6153	0,77172	-0,9558	0,5589	1	-0,60484
X6	0,8923	-0,9471	-0,9399	0,76139	-0,8666	-0,6048	1

Значения коэффициентов частной корреляции позволяют оценить вклад того или иного объясняющего фактора (табл. 2).

Таблица 2

Матрица частных корреляций

	У	X1	X2	X3	X4	X5	X6
У	1	-0,1121	-0,8709	0,2124	0,0983	0,0354	-0,3677
X1	-0,1121	1	-0,0038	-0,1506	-0,2078	-0,1867	-0,5566
X2	-0,8709	-0,0038	1	0,0764	0,1119	0,0352	-0,5687
X3	0,2124	-0,1506	0,0764	1	-0,6954	-0,9363	-0,0651
X4	0,0983	-0,2078	0,1119	-0,6954	1	-0,6952	-0,2344
X5	0,0354	-0,1867	0,0352	-0,9363	-0,6952	1	-0,0180
X6	-0,3667	-0,5566	-0,5687	-0,0651	-0,2344	-0,0180	1

Модель множественной линейной регрессии имеет вид:

$$Y = 1248 - 0.003228x_1 - 11.89x_2 + 0.0003412x_3 + 0.005698x_4 + 0.2204x_5 - 0.638x_6$$

Основные характеристики коэффициентов оценки модели представлены в табл. 3.

Таблица 3

Характеристики коэффициентов модели

Управляемая переменная	Точечная оценка	Стандартная ошибка	Вероятность незначимости
Свободный член	1248	39.18	$<2 \cdot 10^{-16}$
X1	-0.003228	0.002344	0.17055
X2	-11.89	0.5497	$<2 \cdot 10^{-16}$
X3	0.0003412	0.0001286	0.00883
X4	0.005698	0.004726	0.22981
X5	0.2204	0.5103	0.66643
X6	-0.638	0.1326	$3.63 \cdot 10^{-6}$

С помощью F-теста мы убедились в значимости модели в целом (вероятность незначимости  $<2 \cdot 10^{-16}$ ). Коэффициент детерминации  $R^2$  равен 0.986. По результатам моделирования можно сделать следующие выводы:

1. Увеличение жилой площади не стимулирует рождаемость, то есть горожане, улучшившие свои жилищные условия не стремятся оборудовать новые площади под детские. Возможно, имеет место ситуация, при которой новые квадратные метры покупаются не для заселения, а в коммерческих целях или в качестве капиталовложения.

2. Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу не сказываются отрицательно на численности населения. Экономический эффект от производства превышает вред, причиняемый здоровью горожан промышленными выбросами.

3. Места в культурно-досуговых учреждениях отрицательно сказываются на демографической ситуации в городе. Многочисленные открывающиеся казино и бары развращают жителей города и отвлекают их от воспитания потомства.

Одна из целей моделирования – построение прогноза. Для проверки качества прогноза мы исключили из наблюдения данные по 2006-2010 гг. Результаты прогноза и реально наблюдаемые значения объясняемой величины приведены в табл. 4.

Используя данную зависимость можно разработать пакет целевых программ, направленных на улучшение факторных показателей и как следствие их увеличение роста численности постоянного населения города.

Таблица 4

Фрагмент прогноза численности населения Перми, тыс. чел.

Год	Численность населения фактическая	Численность населения прогнозная
2006	993,3	1023,564038
2007	990,1	1003,677647
2008	987,2	985,6766237
2009	985,8	985,6766237
2010	990,5	989,6345717

На стадии разработки программ необходимо проводить их анализ в целях определения лучшего варианта. В основе программного анализа лежит сопоставление предполагаемых показателей программ и затрат с ожидаемыми результатами реализации программы по формам, представленным в табл. 5, 6.

Таблица 5

Характеристика программ

№ пп	ГЦП	Решаемая ГЦП проблема	Цели, задачи ГЦП	Мероприятия ГЦП	Сроки реализации	Участники ГЦП	Численность клиентской группы, чел
1	2	3	4	5	6	7	8

Таблица 6

Эффективность городских целевых программ

№ пп	ГЦП	Объем финансирования на весь период действия ГЦП	Финансирование (тыс. руб.) на г. (в т.ч.)			Результаты выполнения ГЦП		
			Объем бюджетного финансирования, тыс. руб.	Объем внебюджетных средств, тыс. руб.	Внебюджетные источники (механизм привлечения)	Предполагаемый эффект от выполнения ГЦП за весь период действия,		Эффективность выполнения ГЦП 8/(4+5)
						в нат. выр.	в ден. выр.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Программный комитет городской администрации при формировании перечня программ на следующий год рассматривает всю совокупность ГЦП в целом и вносит свои предложения по корректировке ГЦП, направленные на достижение максимальной результативности всего комплекса. В табл. 7 показаны следующие коэффициенты, отражающие эффективность ГЦП: Кп – отношение прогнозной стоимости эффекта (численности клиентской группы) к затратам на выполнение программы; Кн – отношение Кп данной программы (варианта) к сумме Кп по всем анализируемым вариантам программ; Кв – показатель, который рассчитывается с учетом прогноза влияния программных мероприятий на программную область. Городские сферы, испытывающие непосредственное влияние ГЦП, имеют коэффициент – 1,0; опосредованное влияние – 0,5; R – формализованный результат экспертной оценки степени значимости программы, определенный путем присвоения коэффициентов от 1,0 до 0,0 с шагом соответственно рангам (местам) программы (от первого до последнего), указанным экспертами по перечню программ; Ко – показатель, приоритетности, который рассчитывается по формуле:  $Co = Kn \times Kv \times R$ .

Таблица 7

Результаты анализа проектов ГЦП

№ ГЦП	Срок реализации	Затраты на выполнение, тыс. руб.			Ожидаемые результаты		Предварительный коэфф. приоритетности (Кп)	Нормированный Коэфф. приоритетности (Кн)	Коэфф. приоритетности с поправкой на степень влияния на программную область (Кв)	Рейтинг экспертной оценки значимости программы (R)	Окончательный коэфф. приоритетности (Ко)
		всего	Гор. бюдж.	Др.	численность клиентской группы, чел	прогнозная стоимость эффекта, тыс. руб.					

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Программный комитет городской администрации на основе представленных материалов готовит заключение о целесообразности разработки ГЦП и выбора лучшего варианта. Преимущество получает тот вариант ГЦП, который имеет большее значение коэффициента Ко.

**Реализация целевых программ.** Осуществление программы предполагает наличие специального программного механизма, который включает организационное, финансовое, нормативно-правовое, информационное, идеологическое и иное обеспечение реализации ГЦП (рис. 1). Целереализующим компонентом системы управления программой является ее *организационный механизм*. Ядро организационного механизма – структура управления программой.

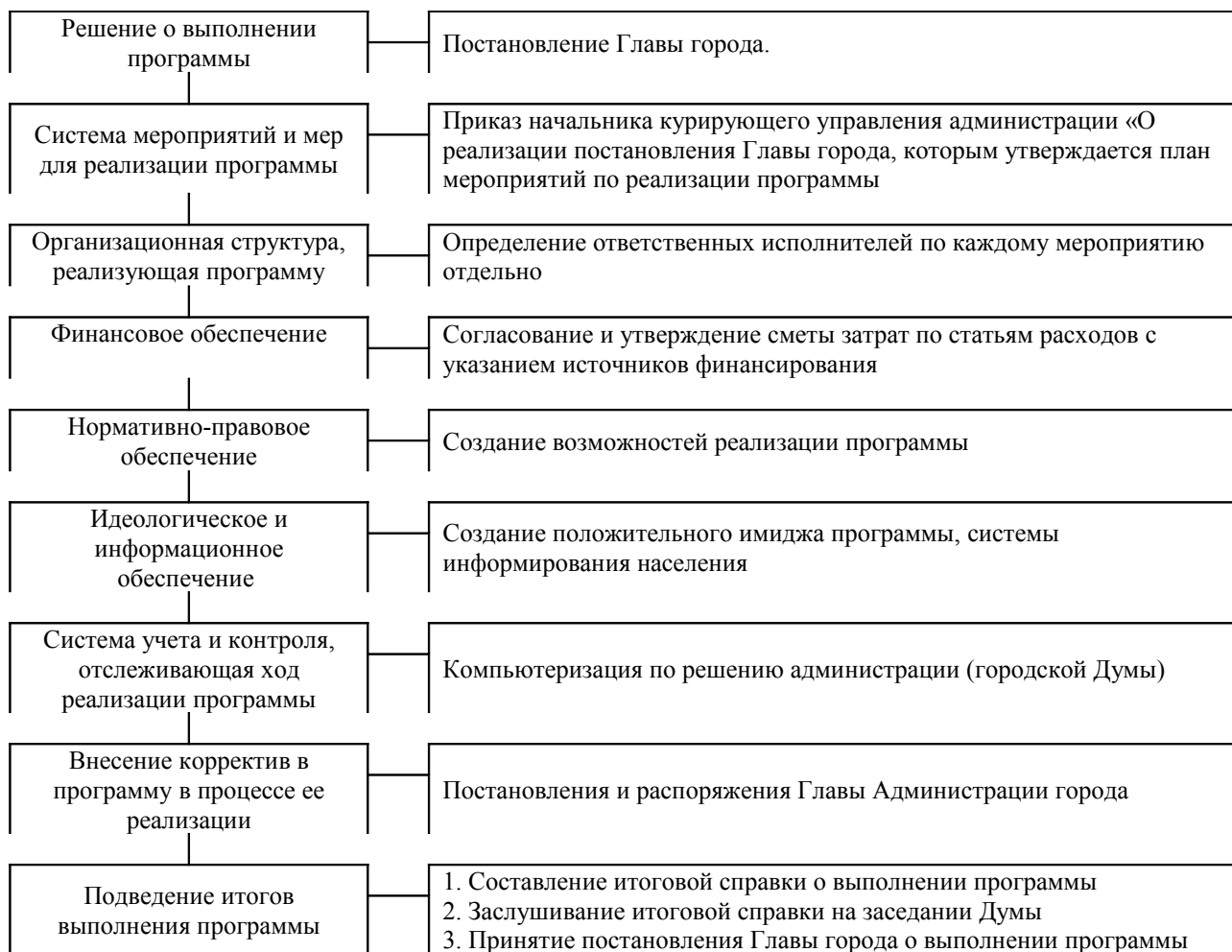


Рис. 1. Механизм обеспечения реализации ГЦП

В настоящее время еще нет сложившейся единой типизации организационных систем управления муниципальными программами, которая отражала бы ее структуру, порядок взаимодействия, права, обязанности, ответственность руководителей и структурных звеньев. Поэтому на практике используются различные организационные формы управления программой, что снижает их эффективность. Предлагаемая структура управления целевой программой выглядит следующим образом (рис. 2).



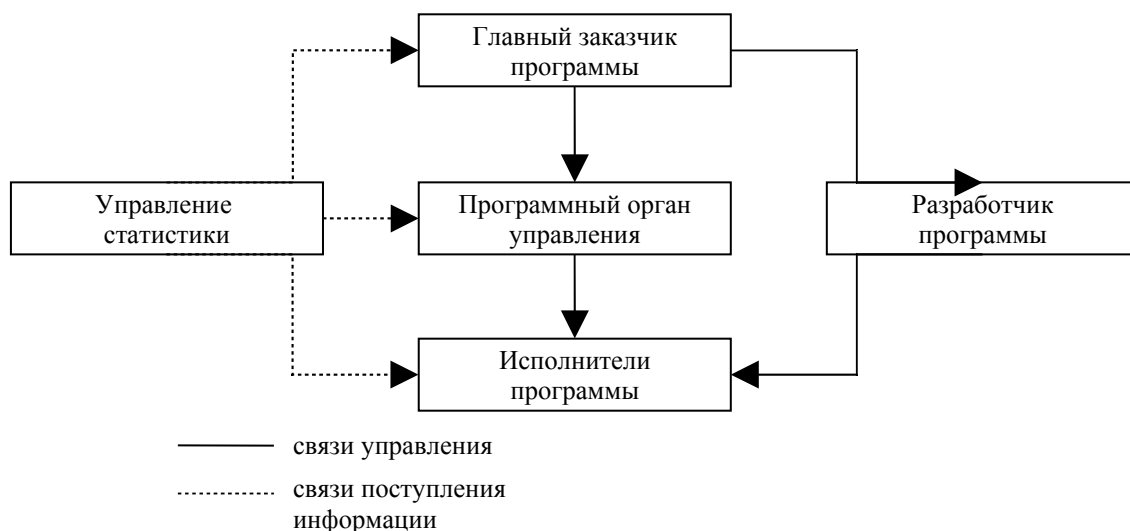


Рис. 2. Организационная структура управления целевой программой

*Заказчик* – это организация, имеющая цель, принятую в качестве цели ГЦП, и непосредственно заинтересованная в ее достижении. Заказчик является основным инициатором процесса формирования программы; он же осуществляет контроль за ее разработкой и реализацией. Заказчик обеспечивает предварительный подбор всех остальных элементов программы, а также осуществляет выбор разработчика.

*Разработчик* – это организация, формирующая все элементы целевой программы и несущая ответственность за ее работоспособность как единого целого. Разработчик также координирует действия заказчика, потенциальных исполнителей и потенциальных звеньев программного управления на всех этапах формирования программы.

*Исполнитель программы* – это организация, которая на предварительном этапе формирования ГЦП может рассматриваться как кандидат для включения в состав ее исполнителей. Потенциальный исполнитель должен иметь опыт получения результатов, способствующих достижению поставленной цели, и обладать определенной заинтересованностью в реализации программы. Он взаимодействует с заказчиком и разработчиком на предварительном этапе ее формирования. На окончательном этапе часть потенциальных исполнителей переходит в категорию действующих исполнителей по данной программе.

*Программный орган* – это исполнительная дирекция или программный комитет городской администрации, оказывающая влияние на все этапы разработки и реализации целевой программы. Это программное ведомство может состоять из отделов социально-экономического мониторинга, городских целевых программ, перспективного планирования, правовой работы.

Совершенствование организационного механизма реализации программ также предполагает: интеграцию системы ГЦП в систему региональных (РЦП) и федеральных (ФЦП) целевых программ; привлечение к разработке и реализации программ населения, предприятий и организаций; организацию конкурсов на право выполнения ГЦП, их отдельных мероприятий и составных проектов

*Упорядочение финансирования ГЦП* включает: координацию финансирования городских программ из различных источников (районных, региональных, окружных, федеральных, предприятий и учреждений и т.п.), разработка финансово обеспеченного плана совместных работ; разработку механизма инвестиционной привлекательности ГЦП на основе следующих принципов: *межведомственная кооперация*: финансирование проектов ГЦП из различных источников; *интеграция и экономия средств* за счет использования возможностей ведомств, учреждений, муниципальной собственности и т.п. *привлечение средств* международных фондов, получение грантов и пр.; *административный и общественный контроль* за своевременностью выделения и соответствием объемов

финансирования, функционирования и развития, предусмотренных бюджетом программы; взаимовыгодного участия партнеров в городских целевых программах.

*Нормативно-правовое сопровождение реализации ГЦП* предполагает создание в рамках программного органа правовой программной службы. Цели и задачи правовой программной службы:

- разработка механизма правового сопровождения программного развития ведомств, сфер, учреждений, предприятий, организаций в городе;
- создание гарантов правовой защиты всех программных субъектов;
- конкретизация функций и разграничение компетенции (прав и ответственности) органов программного управления разных уровней как по горизонтали, так и по вертикали;
- определение прав, обязанностей и ответственности физических и юридических лиц, включенных в систему программных отношений;
- обобщение и оформление правовой основы взаимоотношений программных субъектов;
- разработка правовых основ взаимодействия внутри ГЦП учреждений, ведомств с коммерческими структурами, определение правовых механизмов предпринимательской деятельности учреждений, платных услуг;
- правовое сопровождение инновационных процессов, включая правовое обоснование необходимости создания новых типов отношений, не предусмотренных законодательством РФ;
- формирование правовых оснований осуществления контроля за обеспечением реализации программ;
- повышение правовой культуры у участников ГЦП, издательская деятельность (в том числе и с использованием информационных технологий).

При реализации программного подхода нельзя упускать из вида *идеологическое сопровождение работ*. Главная цель ведения идеологической работы заключается в формировании благоприятного общественного мнения по вопросам разработки и реализации городских целевых программ. Эта цель достигается с помощью механизма разъяснения важности и необходимости программирования, гласности проведения работ, увязки интересов жителей города, различных ведомств, предприятий и организаций, объединения и координации усилий на решение вопросов инвестирования и реинвестирования в развитие города.

**Совершенствование программной оценки.** *Программная оценка* в г. Перми осуществляется на стадии реализации программ. Цель программной оценки состоит в получении данных о фактических затратах на реализацию ГЦП, выявлении степени достижения намеченных целей, определении качества управления и совершенствовании способов осуществления ГЦП, степени влияния программы на решение городских проблем.

*По содержанию* различают оценку исполнения ГЦП и оценку последствий ГЦП. *Оценка исполнения* – выявляет процессы, происходящие в рамках данной ГЦП, и включает:

- оценку "входа", отражающую данные о ресурсах, задействованных в программе – численность различных категорий рабочей силы, объем и распределение ассигнований, количество имеющихся материалов и оборудования. В ряде случаев она может дополняться "оценкой потребностей", предназначенной для слежения за состоянием целевой группы и период, предшествующий осуществлению программы;
- оценку процесса, необходимую для обеспечения контроля самого хода операций, посредством которых программа дает определенные результаты (все ли программные мероприятия реализуются так, как намечено; правильно ли используются ресурсы; каковы показатели загрузки оборудования, соблюдаются ли установленные стандарты, правила и ограничения и т.п.);
- оценку "выхода", дающую информацию о "первичных" результатах программах (например, число пациентов, прошедших лечение в больнице, численность выпускников центров профессиональной подготовки и т.п.).

*Оценка последствий* – определение степени влияния ГЦП на программную область и клиентскую группу. При этом может учитываться и «незапланированное» влияние ГЦП. В основе оценки последствий ГЦП лежит оценка ее исполнения (см. рис. 3):

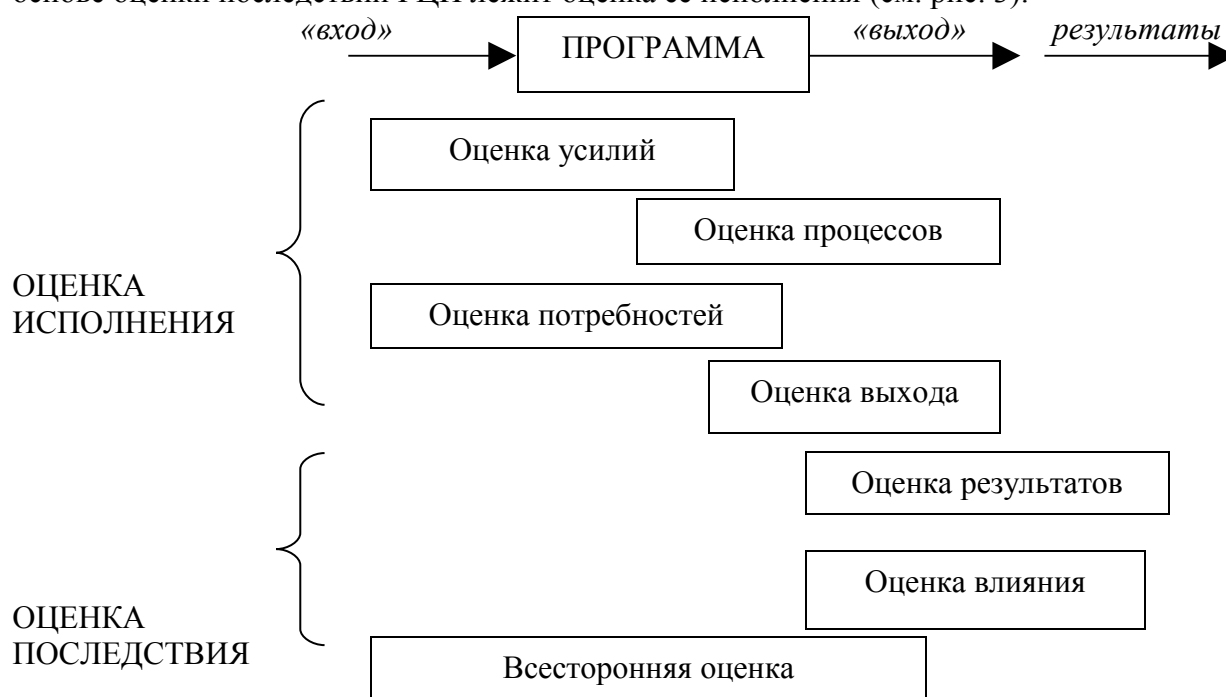


Рис. 3. Виды программной оценки

Изучение практики городского программирования позволило дополнить существующие формы программной оценки методикой оценки позитивного / негативного воздействия программ на социально-экономическую ситуацию в городе.

Городские программы призваны формировать процесс развития города или отдельных сфер его жизнедеятельности. Программы должны рассматриваться, прежде всего, с позиций социально-экономического результата – улучшения качества жизни населения города. Главным при этом становится контроль за приближением параметров развития города к эталонным (целевым) показателям, результативностью принимаемых программ и их актуализацией с учетом текущей ситуации и возможностей города, своевременным выявлением и устранением факторов, сдерживающих социально-экономическое развитие. Одним из важнейших методологических требований оценки является отражение влияния программ на основные параметры социально-экономического развития в виде динамических нормативов, т. е. нормативно упорядоченного изменения показателей развития относительно друг друга. Учет динамики позволяет оценивать влияние программ на показатели развития, задавать необходимые пропорции, контролировать результаты воздействия различных факторов.

Используя динамические нормативы, можно оценить результативность действий городских местных властей при программном обеспечении стратегии социально-экономического развития. Анализируемым показателям присваиваются ранги в соответствии с эталонным порядком, изменения. Единица является отправной (базовой) точкой отсчета, ее ранг равен также 1. Следующему показателю, то есть численности постоянного населения присваивается ранг 2, численности занятого населения – 3, обеспеченности жильем – 4, объему благ и услуг – 5, безопасности жизнедеятельности – 6. Единица нормативно ограничивает темпы анализируемых показателей и является наименьшим значением, к которому они должны стремиться. Фактическим темпам изменения показателей ранги присваиваются в порядке возрастания. Наибольшему темпу присваивают максимальный ранг – 6, далее по убыванию до 1.

Реализация программ должна ускорять позитивные изменения социально-экономической ситуации в городе. В качестве показателя направленности влияния программ на показатели развития города за определенный период времени предлагается использовать коэффициент ранговой корреляции Спирмена (КС), который определяется по следующей формуле:

$$Kc = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n (RT_i^n - RT_i^f)^2}{n(n^2 - 1)}$$

где  $RT_i^n$  – ранг нормативного (эталонного) темпа изменения показателя  $i$ ;  $RT_i^f$  – ранг фактического темпа изменения показателя  $i$ ;  $n$  – количество показателей.

Если коэффициент положителен и близок к единице, то программные мероприятия влияют на социально-экономическое развитие города в верном направлении. Если КС отрицателен, то фактическое развитие происходит в направлении, обратном заданному программой. Если КС близок к нулю, то качество программного управления социально-экономическим развитием можно оценить как весьма низкое. Стабильность программного развития можно определить, используя среднеквадратическое отклонение ( $\sigma$ ).

Таким образом, эффективность программной деятельности органов местной власти оценивается по трем позициям: динамика абсолютных значений показателей, динамика относительных показателей и направленность изменений. Благодаря реализации этих принципов можно оценивать влияние программ на развитие городов, нормировать объемы программного финансирования и управлять изменениями, финансово оценивать темпы социально-экономического развития под влиянием программ. Предлагаемые критерии для оценки влияния программ на социально-экономическое развитие города, разработанные автором, обобщены в табл. 8.

Таблица 8

Критерии оценки влияния программ на социально-экономическое развитие города

Тип влияния программ	Ситуация в городе	Направление развития (КС)	Изменчивость развития ( $\sigma$ )	Сумма рангов (R)
1. Высокоэффективный	Развитие	1,0-0,8	0,0-0,1	1-3
2. Умеренноэффективный	Рост	0,7-0,5	0,2-0,3	4-6
3. Слабоэффективный	Депрессия	0,4-0,1	0,4-0,5	7-8
4. Неэффективный	Кризис	0,1 и ниже	0,6 и выше	9 и выше

Результаты оценки влияния программ на развитие Перми за 2000-2010 гг. показаны в табл. 9.

Таблица 9

Коэффициенты эффективности программ развития город Перми

Год	Оценка влияния программ на развитие города				
	КС	R	$KC_{ср}$	$\sigma$	R
2000	0,7	3	-	-	-
2010	0,6	4	-	-	-
2000-2010	-	-	0,66	0,20	4

Оценивая данные табл. 9, можно заключить, что в Перми умеренноэффективный тип влияния программ на социально-экономическое развитие города.

Контроль реализации ЦП, на наш взгляд, должен проводиться ежегодно на основе отчетов о выполнении программ за прошедший год, анализа финансирования за год по разделу "Программы", данных социально-экономического мониторинга за рассматриваемый год, результатов социологических опросов населения и другой информации. Результаты

контроля реализации ЦП представляются в докладе о влиянии ЦП на социально-экономическую ситуацию в городе, направляемом местному руководству.

Для оценки эффективности отдельных программ руководители ЦП составляют ежегодный доклад о влиянии ЦП на социально-экономическую ситуацию в городе. Доклад представляется в срок до 30 апреля года следующего за отчетным. Представление информации по программам руководству города осуществляется в виде табл. 10.

Таблица 10

Результаты оценки целевых программ

Показатель	Название программы				Рейтинг программы			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Проблема (разрыв между желаемым и действительным, %)	5	40	10	28,4				
2. Результат ГЦП (муниципальный заказ на решение проблемы), %	1,5	12,8	5,9	12,8				
3. Степень решения проблемы, % (2:1)	30	40	59	45	4	3	1	2
4. Число лиц, нуждающихся в услугах, тыс. чел	99,8	63	102,1	18,7				
5. Число лиц, фактически охваченных ГЦП, тыс. чел.	51,7	6,3	102,1	13,1				
6. Программный охват, % (5:4)	51,8	10	100	70	3	4	1	2
7. Общие затраты на ГЦП, млн. руб.	30,9	104,5	19,9	29,4				
8. Фактическая оценка затрат ГЦП, млн. руб. (8:7)	28,9	65,5	19,5	27,9				
9. Коэффициент эффективности ГЦП, руб. (8:7)	0,93	0,63	0,98	0,95	3	4	1	2
10. Сумма мест (рейтинг ГЦП)					10	11	3	7

Примечание: 1 – Общественное участие на 2005-2009 годы; 2 – Программа обеспечения жильем молодых семей в Пермской области на 2008-2010 годы»; 3 – Программа укрепления гражданской безопасности в городе; 4 – Программа «Профилактика алкоголизма, наркомании, токсикомании на территории города Перми на 2007-2010 годы»

В сказуемом табл. 10 приводится перечень всех программ, осуществляемых в городе (с разбивкой по категориям, а также с выделением программ, реализуемых совместно несколькими ведомствами). В подлежащем приводятся исходные данные и расчетные параметры «входов» и «выходов» по каждой программе. В частности, данные о численности лиц, фактически охваченных программой, и лиц, нуждающихся в получении соответствующих услуг, закладываются в основу расчета показателя «программного охвата», т.е. доли населения, обслуживаемого программой. Выявление размеров финансирования в расчете на одного участника позволяет оценить относительные стоимостные параметры программы. Определение коэффициентов «выгода/затраты» дает возможность сопоставить в денежной форме затраты на программу с ее основными результатами, измеренными в денежном выражении, но в конечном счете, как правило затруднено, и может быть заменено сравнением планового и фактического финансирования, которое отражает и эффективность различных программ. Заполнение табл. 10 представляет определенные трудности. Это связано, прежде всего, с количественной неопределенностью муниципального заказа на решение местной проблемы, отсутствием эффективного мониторинга социально-экономического развития города и реализации ГЦП. Подобная оценка помогла выявить недостаточную эффективность 1 и 2 ГЦП. Данные программы должны быть скорректированы в сторону повышения эффективности, либо заменены на другие программы. Во втором случае условная экономия бюджетных средств могла бы составить 135,4 млн. руб. Эти средства можно было перераспределить на другие программные цели.

Таким образом, система программирования должна опираться не только на разработку социально-экономических программ развития города, но и на диагностику социально-экономического состояния города, концепцию городского развития, стратегию и

политику городских властей, формирование эффективного механизма реализации программ и их мониторинга. При этом целевые установки стратегического программирования «на выживание» должны быть заменены установкой «на развитие» с учетом социально-экономических приоритетов жизнедеятельности муниципальных образований и повышения качества жизни населения.

На наш взгляд, использование предложений позволит повысить эффективность программной сферы городского управления и обеспечить повышение качества жизни населения.

#### Список литературы

1. Решение Пермской городской Думы от 26.05.2009 №105 (ред. от 24.11.2009 №282)
2. «Об утверждении отчета об исполнении бюджета города Перми за 2008 год» // Сборник нормативных актов Пермской городской думы и Главы города. Пермь, 2008.
3. Решение Пермской городской Думы от 25.05.2010 №69 «Об утверждении отчета об исполнении бюджета города Перми за 2009 год» // Официальный бюллетень органов местного самоуправления муниципального образования Пермь. Пермь, 2010.
4. Решение Пермской городской Думы от 31.05.2011 №88 «Об утверждении отчета об исполнении бюджета города Перми за 2010 год» // Официальный бюллетень органов местного самоуправления муниципального образования Пермь. Пермь, 2011.
5. Елохов А.М. Моделирование социально-экономического развития городского муниципального образования // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. ун-т.- Пермь, 2010. С. 42-49.

*М.А. Жданов, аспирант*

*Науч. руководитель д.э.н., профессор В.Г. Прудский  
ПГНИУ, г. Пермь*

### ОСОБЕННОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА К НОВОМУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ УКЛАДУ

Анализ современной макроэкономической ситуации экономики в целом свидетельствует о том, что поступательный рост экономики последнего десятилетия был прерван финансовым кризисом 2008 года. Возникшие кризисные явления до сих пор присутствуют в мировой экономике. Данные явления характеризуются высоким уровнем безработицы, снижением прибыльности бизнеса, повышением социальных расходов государства.

Происходящие явления в мировой экономике были детально описаны Н.Д. Кондратьевым (1892-1938). Согласно теории экономических циклов Кондратьева современная экономика находится в понижательной волне пятого технологического уклада [1].

Наряду с этим имеются и другие теории циклического развития экономики. Так, данный вопрос в достаточной степени проработан В.Г. Прудским. Согласно В.Г. Прудскому можно выделить следующие исторические периоды развития экономики и как следствие – теории и практики управления социально-экономическими системами: преиндустриальный период, индустриальный период, постиндустриальный период.

Преиндустриальный период охватывает отрезок времени с начала XVI в. до конца XVIII в. Это была эпоха формирования и развития мануфактурного производства, которое в тот период становится господствующей в Западной Европе. Именно мануфактура, как специфическое предприятие, основанное на ручном труде и широком разделении труда, исторически предшествовала машинному производству. Для данного периода определяющей являлась сельскохозяйственная сфера, главные структуры – церковь, армия.

В индустриальном периоде развития экономики можно выделить три стадии: раннеиндустриальную стадию, среднеиндустриальную стадию, высокоиндустриальную стадию.

Начало раннеиндустриальной стадии было обусловлено промышленным переворотом, начавшимся в Англии в 60-х гг. XVIII в. и продолжавшимся в Западной Европе в течение ста лет до 70-х гг. XIX в.

Одновременно в этот период закладываются основы донаучного промышленного менеджмента, мировым центром которого становится Манчестер, и получают развитие унификация и стандартизация в промышленном производстве.

Среднеиндустриальная стадия берет начало с экономических кризисов 1873 и 1882 гг. Данный период времени был характерен повсеместным снижением темпов железнодорожного строительства, а также упадком второго технологического уклада. Среднеиндустриальная стадия ознаменовала собой переход мировой экономики к третьему технологическому укладу, ядро которого составили электротехническое и тяжелое машиностроение, производство и прокат стали, электрификация, неорганическая химия. Ключевыми продуктовыми факторами выступили электродвигатель и сталь. Одновременно технологический прогресс производства подстегивает развитие промышленного менеджмента. Начинаются разработки его научных основ.

Именно на этой стадии под воздействием усиления влияния технического прогресса на конкурентные позиции корпораций в их структурах впервые создаются внутрифирменные научно-исследовательские отделы, начинается использование в производстве ученых и инженеров с университетским образованием, появляются национальные институты и лаборатории, что дало импульс развитию университетов и высшего образования.

Высокоиндустриальная стадия берет свое начало с 20-х гг. XX в. и характеризуется превращением точного и сложного машиностроения и приборостроения в основную движущую силу промышленности. Начинается эра массового производства автомобилей, тракторов, самолетов, различных видов вооружения, товаров народного потребления. Появляются транснациональные и межнациональные компании, которые осуществляли прямые инвестиции в рынки различных стран.

Именно на этом этапе происходит отделение корпоративного менеджмента, обладающего властью влиять на отраслевые рынки, от фабрично-цехового, охватывающего сферы управления подразделениями корпораций, и организациями малого и среднего бизнеса и способного только приспосабливаться к колебаниям рыночной конъюнктуры. Одновременно, наряду с линейным управлением, получают развитие различные формы функционального менеджмента.

Таким образом, ключевой особенностью индустриального периода являлась промышленность, главные структуры – корпорация, фирма. В данный период происходит формирование и развитие научного менеджмента [3].

Исходя из прогнозов развития экономики, можно сделать следующий вывод: переход в повышательную фазу шестого технологического уклада произойдет в начале 20-х гг. XIX в. В результате данных процессов в экономике появятся регионы лидеры и регионы аутсайдеры. Регионы лидеры будут характеризоваться стабильным ростом экономических показателей, высоким уровнем жизни населения, естественным уровнем безработицы. Наряду с этим регионы аутсайдеры будут находиться в состоянии стагнации. Низкий уровень оплаты труда в регионах данного типа неизбежно приведет к миграции экономически активного населения, что в краткосрочной перспективе приведет к оттоку высококвалифицированных специалистов, а в долгосрочной – к закрытию целых предприятий.

Будущий характер региона определяется в настоящее время и в первую очередь зависит от эффективности действий менеджмента. В связи с этим от менеджмента региона требуется определить вектор развития. На основе данного вектора будет определяться ключевые факторы экономического развития региона.

Согласно Й.А. Шумпетеру, одним из ключевых факторов развития экономики региона будет выступать предприниматель. Благодаря его организаторским способностям, интуиции, способности к риску экономика получает стимул к совершенствованию [5]. Предприниматель обычно сталкивается в процессе своей деятельности с противодействием внешней среды. Чтобы преодолеть это сопротивление, предприниматель применяет новшества. Именно инновационный процесс в конечном итоге, по Й. Шумпетеру, и определяет степень прогресса экономической системы.

Вместе с тем, весьма важным элементом для определения вектора развития всего региона является промышленная политика. Промышленная политика представляет собой официальный документ, в котором содержится описание стратегических усилий, способствующих развитию производственного сектора экономики. Данный документ предназначен в большей мере для стимулирования структурных изменений в экономике региона. Подобные изменения происходят под влиянием протекционистских мер таких как налоговые льготы, торговые барьеры, гранты и субсидии для развития новых отраслей промышленности.

Согласно точке зрения В.Г. Прудского, по своему содержанию региональная промышленная политика представляет собой совокупность идей и положений, комплексно выражающих перспективу и сущность рационализации использования территориальных ресурсов для ускорения структурного и технологического прогресса региональной промышленности с учетом сбалансированного сочетания интересов национальных приоритетов в мировом сообществе, социального прогресса территории и обеспечения прибыльности и конкурентоспособности располагающихся в регионе корпораций.

Региональная промышленная политика осуществляется посредством разработки и реализации соответствующей региональной промышленной стратегии и обеспечивающей ее экономической тактики.

Региональная промышленная стратегия, будучи производной от региональной промышленной политики, должна выступать в качестве ее функционального ядра. Она призвана определять содержание долговременных фундаментальных целей и задач перманентной инновационной модернизации территориальной индустрии, а также приоритеты увязывания их с направлениями структурной технологической перестройки экономики региона в направлении его перехода к постиндустриальной модели развития. В ее функции входит также разработка путей достижения этих целей, способов решения стратегических задач территориального промышленного развития.

Экономическая тактика региональной промышленной политики вытекает из стратегии ее осуществления. Она представляет собой совокупность форм, методов и вариантов хозяйственного маневрирования финансовыми, материально-техническими, трудовыми, научно-исследовательскими ресурсами, посредством которого обеспечивается достижение стратегических целей региональной промышленной политики. Экономическая тактика реализуется посредством осуществления конкретных организационно-хозяйственных оперативных и оперативно-тактических мероприятий.

Конкретными организационно-хозяйственными инструментами разработки и реализации таких мероприятий выступают социально-экономические прогнозы, стратегические планы социально-экономического развития, целевые программы и экономические проекты.

Разработка организационно-хозяйственных оперативных и оперативно-тактических мероприятий реализации региональной промышленной политики должна опираться на ее определенную концепцию [4].

Таким образом, для эффективного управления регионом менеджменту необходимо разработать и внедрить концепцию регионального развития. Данная концепция должна основываться на среднесрочных и долгосрочных прогнозах развития экономики региона. На основании экономических прогнозов можно сделать вывод о том, что в ближайшем время



большую роль в хозяйстве региона будут играть наукоемкие предприятия и малые инновационные организации.

В сложившихся рыночных условиях перед руководством региона стоит задача стимулирования роста данных хозяйствующих субъектов на своей территории. Актуальность реализации данной задачи состоит в том, что с одной стороны крупные корпоративные образования не стремятся осуществлять инвестиции в НИОКР, с другой стороны субъектам малого предпринимательства недостатка свободных денежных средств не позволяют тиражировать свои инновационные разработки.

Исходя из этого, разрабатывая промышленную политику региона менеджмент должен учитывать долгосрочные тенденции развития экономики, а также в нормативно-правовой форме закрепить механизм стимулирования развития бизнеса. Данный механизм стимулирования развития бизнеса должен в себя включать элементы фискальной политики.

К таким элементам можно отнести следующие: государственные дотации в виде грантов и льготное налогообложение [2]. Данные методы позволят повысить эффективность распределения средств в экономике региона. Денежный поток перераспределяется из уже сложившихся и стабилизирующихся отраслей в новые отрасли.

Таким образом, в условиях перехода экономики к новому технологическому укладу перед руководством региона стоит задача разработки эффективной промышленной политики. Для решения поставленной задачи необходимо спрогнозировать приближающиеся тенденции развития экономики, сформулировать ключевые факторы успешности региона, разработать механизм стимулирования развития региона в заданном направлении.

#### **Список литературы**

1. Кондратьев Н., Яковец Ю., Абалкин Л. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М.: Экономика, 2002.
2. Матвеева Т.Ю. Цели и инструменты фискальной политики // Введение в макроэкономику. — «Издательский дом ГУ-ВШЭ», 2007.
3. Прудский В.Г. Жданов М.А. «Особенности развития менеджмента в условиях перехода к постиндустриальному обществу». Совершенствование стратегического управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика перехода к новой инновационной экономике: материалы Междунар. науч.-практ. конф. 2011г.
4. Прудский В.Г. Переход к постиндустриальной модели хозяйственного развития как сущностная основа концепции современной стратегии социально-экономического развития Пермского края / Вестник ПГУ Серия «Экономика». Пермь, 2008.
5. Шумпетер Й. История экономического анализа в 3 тт. СПб.: Экономическая школа, 2004.

***Д.К. Жданова, аспирант***

*(науч. руководитель д.э.н., профессор В.Г. Прудский)*

*ПГНИУ, г. Пермь*

## **ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ПОДГОТОВКИ МЕДИЦИНСКИХ КАДРОВ**

В современной России вопросам развития здравоохранения и повышения качества жизни населения в последние несколько лет стали уделять особое внимание. Министерство здравоохранения РФ разрабатывает программу модернизации здравоохранения России «Стратегия-2020».

Как отметил в своем докладе директор Департамента информатизации Минздравсоцразвития России О.В. Симаков, целью модернизации здравоохранения является повышение качества оказания медицинских услуг населению [2].

Что входит в понятие «качество оказания медицинских услуг»? Согласно определению Total Quality Management (TQM) (США), качество оказания медицинской помощи – это «та степень, с которой медицинское обслуживание отдельных пациентов и

популяции в целом повышает вероятность достижения желательных исходов лечения и соответствует современным профессиональным знаниям».

Качество оказания медицинских услуг обуславливается всеми элементами системы здравоохранения, а именно: материально-технической оснащенностью учреждений здравоохранения, наличием квалифицированных кадров, определенным уровнем развития медицинской науки и внедрением инноваций, наличием организационных и финансовых ресурсов.

Проблема оказания качественной медицинской помощи является важнейшей для здравоохранения. Чем качественнее в стране оказывается медицинская помощь, тем лучше показатели продолжительности жизни, лучше уровень сохранения здоровья населения (уделяется особое внимание профилактике заболеваний).

К наиболее общим характеристикам качества медицинской помощи относят ее доступность для каждого пациента, своевременность, эффективность и безопасность оказания, достаточность, ориентированность на пациента.

В большинстве развитых стран мира утверждены программы по управлению качеством медицинской помощи. Например, в Норвегии в 1996 г. принята национальная стратегия по управлению качеством медицинской помощи, которая признает обязательным для всех медицинских организаций внедрение систем по управлению качеством медицинской помощи и вводит обязательную отчетность по этому направлению.

Как уже было отмечено, качество оказания медицинских услуг во многом зависит от наличия квалифицированных кадров, способных верно оценить состояние человека, назначить адекватное лечение и убедиться в его эффективности; а также от уровня оснащенности лечебных учреждений современным оборудованием. Известно, что в настоящее время в России существует большое число лечебных учреждений, требующих капитального ремонта, а также полного переоборудования [1].

Например, в Пермском крае в 2011 г. на проведение капитального ремонта 26 лечебных учреждений было направлено 603,25 млн. руб. Новое оборудование закупили для 47 лечебных учреждений на сумму 1 389,9 млн. руб. Цифры внушительные, однако эти деньги были выделены из бюджета страны и края. В мире существует практика привлечения частного капитала для решения задач строительства новых больниц и ремонта старых. Это практика государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) [3].

Согласно определению рейтингового агентства Standard&Poor's, ГЧП – это любые средне- и долгосрочные взаимоотношения между государственным и частным сектором, основанные на разделении рисков и доходов, объединении профессиональных знаний, совместном финансировании, и приводящие к достижению определенных политических результатов.

В странах Европы здравоохранение – самая популярная сфера приложения возможностей ГЧП. В Великобритании, где здравоохранение является государственным, частный капитал вложит в него в ближайшие 20 лет более 600 млрд. фунтов стерлингов. В Германии за последние 10 лет от 4 до 22% новых больниц строят с частными инвестициями. В Швеции государственные вложения в здравоохранение за последние годы сократились на 35%, их место занял частный капитал. Эти примеры отражают общий тренд – медицина становится привлекательной сферой приложения частного капитала, что облегчает задачи государства и идет на пользу потребителям медицинских услуг [1].

Интересно отметить форму ГЧП, отличную от изложенной выше, которую применяют в России в Республике Татарстан.

Казанский образовательный центр высоких медицинских технологий – государственно-частное партнерство в сфере подготовки кадров для российского [здравоохранения](#). Это инновационный образовательный проект, призванный задать новые стандарты в последипломной подготовке врачей для эффективного использования и внедрения высокотехнологичной медицинской помощи. Центр создан в 2008 г. при

партнерстве министерства здравоохранения Республики Татарстан и компании Johnson&Johnson.

Руководитель программ профессионального обучения компании Johnson&Johnson Александра Матвеева отметила, что «за последние годы медицинские учреждения страны получили много современного оборудования, но лишь 20% работают в полную силу. Причина в том, что не хватает подготовленных кадров, из-за чего многие центры не успевают использовать даже выделенные государством средства на высокотехнологичную медицинскую помощь. Нужно было быстро подготовить как можно больше специалистов, владеющих новыми методиками и оборудованием. Так родился наш проект. Это был первый образовательный центр ГЧП в мире» [4].

Региональные власти предоставили здание, обеспечили его капитальный ремонт и административную поддержку. Бизнес вложил свой опыт, в том числе и опыт проектного менеджмента, и взял на себя операционные расходы. Бюджет центра в 15 млн. долл. был рассчитан на 5 лет. Здесь проходят обучение врачи, медсестры, администраторы клиник. За три года уже подготовлено более 2000 врачей из 73 городов, для большинства из них обучение бесплатное. В центре планируют расширять образовательные программы, а в перспективе войти в систему непрерывного последиplomного образования специалистов.

В обучении практикующих врачей и хирургов применяется трехэтапный подход:

1. Лекционная часть и разбор клинических случаев
2. Отработка навыков на тренажерах и компьютерных симуляторах

Одним из ключевых новшеств центра стало использование в образовательном процессе компьютерных симуляторов, позволяющих воспроизводить ход операции в режиме реального времени. На симуляторах моделируются различные ситуации, которые могут возникнуть во время хирургических манипуляций. В результате обучения число практических ошибок сокращается в шесть раз, время выполнения процедуры – на 30 %, повышается безопасность хирургического вмешательства для пациентов.

Компьютерная симуляция позволяет отработать алгоритмы действий во время операций, снизить продолжительность операций и время нахождения пациента под наркозом, провести «репетиции» предстоящих операций (возможность загрузки оригинальных данных пациентов), получить объективную оценку знаний и навыков, ввести стандарты подготовки специалистов.

3. Практические занятия на биологических тканях

В центре проходят обучение [врачи](#), [хирурги](#), [медсестры](#), а также администраторы здравоохранения, которые могут пройти обучение и профессиональную переподготовку в областях, связанных с внедрением и использованием современных технологий в здравоохранении. Также Центр создал не имеющую аналогов учебную программу для среднего медицинского персонала.

Таким образом, создание данного центра стало уникальным опытом для России, его деятельность уже принесла определенные результаты в повышении квалификации врачей, а, соответственно, и внесла свой вклад в повышение качества оказания медицинских услуг.

Однако Казанский центр ориентирован лишь на переквалификацию врачей. В существующих условиях в подобных центрах нуждаются также учебные заведения, которые готовят будущих врачей.

В докладе Т. Голиковой о реализации «Стратегии 2020», была представлена новая модель медицинского образования. В ней особым пунктом была отмечена подготовка студентов 4-5 курсов медицинских ВУЗов с помощью интерактивного обучения, а именно: телемедицинских технологий, симуляционных классов, проблемно-ориентированного обучения.

Таким образом, в медицинских ВУЗах должно появиться соответствующее оборудование, аналогичное тому, которое используют в Казанском образовательном центре высоких медицинских технологий.

Конечно, финансовые ресурсы для этого нужны огромные. Поэтому в ближайшем будущем вопрос о государственно-частном партнерстве в сфере подготовки медицинских кадров будет актуален.

Особенно интересным данное партнерство может показаться для частных клиник. Частные клиники смогут помочь не только материально, но и предложить свой опыт в решении тех или иных медицинских проблем. Их врачи могут проходить стажировки в ВУЗе, а также вести совместную научную деятельность.

ВУзам данное партнерство будет выгодно также с точки зрения прохождения стажировок преподавателей в клиниках, наработке практических ситуаций. Преподаватели ВУЗа могут проводить научные исследования в области лабораторной практики, использовать полученный материал в своих исследованиях.

Кроме того, возможно трудоустройство выпускников ВУЗа в клиники в дальнейшем. Многие крупные компании привлекают на работу талантливых выпускников, когда они еще студенты. Существуют программы стажировок, где вначале студент узнает больше о компании, об ее бизнес-процессах, затем он вовлекается в работу в различные подразделения. По итогам стажировки студент может выбрать, в какой области он хотел бы работать. Компания также анализирует работу студента на стажировке, и в конечном итоге он получает предложение о работе.

Как правило, такие стажировки предлагают компании, занимающиеся производством товаров повседневного спроса (так называемая сфера FMCG). Чтобы попасть на стажировку, нужно пройти несколько этапов отбора. В итоге, компании получают лучших из лучших, действительно заинтересованных в данной работе, студентов.

Такие стажировки можно внедрить и в медицинских учреждениях. Студенты должны быть заинтересованы в этом, т.к. они могут получить предложение о работе еще до окончания обучения. Кроме того, при сотрудничестве с администрацией регионов, можно поощрить лучших студентов дополнительными выплатами к зарплате при начале работы в медицинском учреждении, в котором они начнут свою карьеру.

#### **Список литературы**

1. Тельнова Е.А. Качество оказания медицинской помощи как основная задача системы здравоохранения / Вестник Росздравнадзора. 2010. №5.
2. <http://www.minzdravsoc.ru/> Т. Голикова. Доклад на совещании по совершенствованию системы здравоохранения в рамках реализации «Стратегии 2020».
3. <http://minzdrav.permkrai.ru/> Д. Тришкин. О реализации приоритетных проектов системы здравоохранения в Пермском крае.
4. <http://kazanmedcenter.com/>.

*И.Ю. Загоруйко, А.Д. Михайлюк  
Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

### **СТРАТЕГИЯ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА**

Стратегия развития регионального социального капитала представляет собой совокупность современных взглядов и суждений, программно-целевых установок, принципов и приоритетов в деятельности государственной политики Российской Федерации,

других федеральных органов государственной власти и органов государственной исполнительной власти субъектов Российской Федерации в сфере социального развития государства и регионов.

Правовую основу развития регионального социального капитала составляют Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы и другие нормативные правовые акты Российской Федерации, а также региональные договоры Российской Федерации в области социального развития.

Стратегия развития регионального социального капитала является составной частью системы социально-экономического развития Российской Федерации в целом и ориентирована на реализацию преобразований в указанных сферах, осуществляемых в Российской Федерации на период до 2020 года, а так же являются основой для конструктивного взаимодействия органов государственной власти Российской Федерации и ее субъектов, предпринимателей и общественных объединений по обеспечению комплексного решения проблем социального развития регионов.

Стратегия развития регионального социального капитала определяется основной целью, задачами, ожидаемыми результатами, принципами реализации, комплексами основных мероприятий, необходимых условий для развития регионального социального капитала.

Основной целью стратегии развития регионального социального капитала является удовлетворение социальных потребностей населения, лиц проживающих в данном регионе.

В рамках достижения основной цели стратегии развития регионального социального капитала планируется решение следующих задач:

1. Повышения культурной жизни населения, информационного и торгового-бытового обслуживания граждан;
2. Изменения системы образования и подготовки специалистов;
3. Сохранение и укрепление здоровья населения;
4. Повышение охраны и общественной безопасности граждан;
5. Изменения и улучшение жилищно-бытовых условий проживания населения;
6. Увеличения размеров заработной платы и достойной пенсии для населения;
7. Обеспечение социальной защиты населения.

К 2020 году в России в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития должно быть обеспечено устойчивое повышение благосостояния российских граждан, укрепление национальной безопасности и динамичное развитие экономики, что позволит стране войти в число лидеров – пятерку ведущих стран мира.

Реализация стратегии развития регионального социального капитала основывается на следующих основных принципах:

- законность, которая подразумевает: строгое, точное и неуклонное соблюдение требований действующего законодательства всеми участниками мероприятий стратегии развития регионального социального капитала;
- равенства всех перед законом всех участников;
- недопустимость противопоставления законности и целесообразности;
- системность, подразумевающая, что все направления развития регионального социального капитала рассматриваются в их взаимосвязи;
- адресность, которая должна учитывать в ходе реализации мероприятий развития регионального социального капитала запросы конкретного человека (населения);
- гласность и открытость, требующие объективного освещения в средствах массовой информации содержания стратегии развития регионального социального капитала;
- контроль процесса ее реализации со стороны гражданского общества - это будет способствовать повышению подотчетности органов исполнительной власти, предсказуемости государственной политики и своевременному внесению

необходимых изменений в мероприятия стратегии развития регионального социального капитала;

– соответствие уровня предоставляемых населению социальных гарантий и ресурсным возможностям государства. Данный принцип означает реализацию потребностей с учетом уровня развития национальной экономики;

– приоритетность и согласованность направлений развития социальной сферы. Это предусматривает выбор конкретных мероприятий стратегии развития регионального социального капитала и установку последовательности их осуществления исходя из задач соответствующего этапа развития государства, а также складывающейся государственно-политической и социально-экономической обстановки; ориентация на основные заинтересованные стороны: Президент Российской Федерации, Правительство Российской Федерации – ориентация стратегии развития регионального социального капитала на внесение вклада в достижение приоритетных целей социально-экономического развития страны, определяемых Президентом Российской Федерации и Правительством Российской Федерации;

– получатели социальных гарантий, компенсаций, услуг - включение показателей удовлетворенности получателей качеством и доступностью услуг по различным направлениям социального развития государства, что позволит не только отслеживать динамику значений данных показателей, но и выявлять главные причины неудовлетворенности населения и, как следствие, определять меры по их устранению;

– граждане и проживающие население, участвующие в реализации стратегии развития регионального социального капитала;

– общественные организации, интересы которых представляют данные организации, и определение результатов для указанных категорий, которые будут получены в рамках реализации стратегии развития регионального социального капитала;

– ориентация на выявление, изучение и использование лучшей мировой практики с целью систематического совершенствования организационно-правовых механизмов социального развития государства;

– ориентация на эффективное взаимодействие в рамках реализации стратегии развития регионального социального капитала между федеральными органами исполнительной власти, органами власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления, с организациями коммерческого и некоммерческого секторов экономики;

– применение программно-целевого метода в рамках реализации стратегии развития регионального социального капитала. Данный принцип означает, что по всем направлениям реализации стратегии развития регионального социального капитала будет разработан комплекс программ, обеспечивающих достижение основной цели и решение задач стратегии развития регионального социального капитала.

*И.Ю. Загоруйко, А.И. Хисамова*

*Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

## **ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ ТЭК**

Предприятия топливно-энергетического комплекса (ТЭК) представляют собой инфраструктурную основу развития экономики и общества, которая осуществляет процесс снабжения электроэнергией предприятия и население, обеспечивая жизнедеятельность общества. Устойчивое развитие предприятий ТЭК является основой экономического прогресса.

Важным аспектом управления предприятиями ТЭК является оценка устойчивого развития, которая характеризует стабильность развития электроэнергетической системы, независимость от внешних и внутренних факторов, энергетическую безопасность. Устойчивое развитие предприятий ТЭК является результатом эффективного управления ими.

В рамках данного исследования главный акцент сделан на следующие предприятия ТЭК: предприятия-производители электроэнергии и предприятия, занимающиеся транспортировкой и распределением электроэнергией. Совокупность данных предприятий образуют электроэнергетическую систему.

За последние годы множество ученых посвящали свои публикации проблемам развития электроэнергетики, а именно Макаров А.А., Веселов Ф.В. [11], Моисеев Л.Л., Сливной В.Н. [12], Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. [6], Волконский В.А., Кузовкин А.И. [4] и другие. В данных работах рассматриваются основы функционирования электроэнергетики, описываются проблемы и перспективы развития.

Вопросам устойчивого развития посвящали свои публикации Комаров И.Н. [9], Науменко Е.Е. [13], Колочева В.В., Титова В.А. [8], Шаламова О.В. [17], Вахрамов Е.Н., Маркарян Д.Ю. [3] В работах рассматриваются понятия «устойчивого развития», его особенности, приводится классификация устойчивости по различным признакам.

На основе изученных публикаций автором выделены существенные характеристики устойчивого развития предприятий ТЭК:

- способность предприятий ТЭК обеспечивать всех потребителей электроэнергией, т.е. наличие достаточного объема генерирующих мощностей, трансформаторной мощности и электрических сетей для надежного и бесперебойного снабжения электроэнергией предприятий и населения;

- осуществление инвестиций, направленных на повышение эффективности производства, транспортировки, распределения и потребления электроэнергии;

- оптимальность стоимости электроэнергии для всех субъектов электроэнергетического рынка, т.е. темп роста тарифов на электроэнергию не должен превышать уровень инфляции и не должен являться фактором, сдерживающим развитие экономики и общества, одновременно обеспечивая достаточный уровень рентабельности производителям электроэнергии и сетевым компаниям.

Выявленные существенные характеристики устойчивого развития предприятий ТЭК позволяют сформулировать следующие определения:

- устойчивое развитие предприятий ТЭК – это управляемый процесс повышения самозащиты предприятия от изменяющегося негативного воздействия внутренних и внешних факторов, на основе которого обеспечивается надежное и бесперебойное электроснабжение потребителей, поддерживается оптимальная стоимость электроэнергии для всех субъектов электроэнергетического рынка, реализуются инвестиции, способствующие повышению энергоэффективности производства, транспортировки и распределения электроэнергии;

- устойчивое развитие электроэнергетической системы – это сбалансированное и согласованное между собой развитие субъектов электроэнергетической системы, обеспечивающее надежное и бесперебойное электроснабжение всех потребителей.

Развитие любой экономической системы происходит по экстенсивному или интенсивному типу. Экстенсивный тип развития ориентируется на вовлечение в производство дополнительных ресурсов; интенсивный тип развития состоит в том, что бы

результаты производства росли быстрее, чем затраты на него, чтобы, вовлекая в производство сравнительно меньше ресурсов, можно было добиться больших результатов.

В работах Шеремета А.Д. [18], Савицкой С.А. [15], Андреев В.А. [1], Гариной И.С. [5], Коноваловой Ю.А., Алексеевой Н.А. [10] рассматриваются интенсивный и экстенсивный типы развития, и отмечается, что ускорение научно-технического прогресса и повышением уровня экономического развития ослабевает роль экстенсивного типа и усиливается роль интенсивного типа. Таким образом, для обеспечения устойчивости предприятий ТЭК необходимо придерживаться интенсивного типа развития.

Исследованию вопросов оценки устойчивости развития предприятий ТЭК и системы электроэнергетики посвящены публикации ряда авторов. В частности, в работе Бороухина Д.С. [2] предлагается анализировать устойчивость развития системы электроэнергетики с помощью расчета для субъектов электроэнергетической системы темпа роста себестоимости продукции; темпа роста выручки; темпа роста прибыли; темпа роста прибыли, реинвестированной в производство; темпа роста инновационных технологий. Недостаток данной методики состоит в том, что она не учитывает изменение энергоэффективности производства, транспортировки и распределения электроэнергии, изменение тарифов на электроэнергию.

Якимов Д.А. [16] описывает механизм оценки устойчивости предприятий электроэнергетики с помощью интегрального показателя, который учитывает изменение финансово-экономической стабильности предприятия; производственно-хозяйственную деятельность предприятия; экологию производства; степень удовлетворения потребительского спроса; функционирование предприятий в условиях роста конкуренции; рыночную среду потребителей; рыночную среду поставщиков; изменение рыночной среды. Однако, исследование автор проводил до проведения реформы электроэнергетики, в результате чего методика не учитывает особенности отдельных субъектов электроэнергетической системы: предприятий-производителей электроэнергии, предприятий, занимающихся транспортировкой и распределением электроэнергии.

Ряд исследовательских работ таких авторов как Хомяченковой Н.А. [14], Нечепуренко М.Н. [12], Карповой О.К. [7], Науменко Е.Е. [11] посвящен разработке методов оценки устойчивого развития предприятия в целом. Однако устойчивость предприятий ТЭК – обладает отраслевой особенностью, что осложняет применение методик на данных предприятиях. Таким образом, исследования, направленные на разработку системы экономических показателей устойчивого развития предприятий ТЭК, позволяющих выявить проблемы в развитии предприятий и оценить эффективность управления ими, в настоящее время являются востребованными и актуальными.

Для оценки устойчивого развития предприятий ТЭК и электроэнергетической системы по основным сущностным характеристикам предлагается использовать следующие показатели (см. табл. 1). Среди субъектов электроэнергетической системы выделены: предприятия – производители электроэнергии; предприятия, занимающиеся транспортировкой и распределением электроэнергии.

Таблица 1

Показатели устойчивости развития электроэнергетической системы и ее субъектов

Субъект электроэнергетической системы	Осуществление инвестиций, направленных на повышение эффективности производства, транспортировки, распределения электроэнергии		Оптимальность стоимости электроэнергии для всех субъектов электроэнергетической системы
	Повышение энергоэффективности	Отдача от инвестиций	
Электроэнергетическая система	1.1) коэффициент энергоэффективности экономики	2.1) коэффициент эффективности инвестиций	3.1) коэффициент оптимальности цены на электроэнергию
Предприятие – производители электроэнергии	1.2) коэффициент эффективности производства электроэнергии	2.2) коэффициент эффективности инвестиций в производство электроэнергии	3.2) коэффициент оптимальности цены производителя электроэнергии
Предприятие, занимающиеся транспортировкой	1.3) коэффициент эффективности транспортировки	2.3) коэффициент эффективности инвестиций в электри-	3.3) коэффициент оптимальности тарифа на транспор-



кой и распределением электроэнергии	и распределения электроэнер- гии	ческие сети	ровку электроэнергии по сети
--	-------------------------------------	-------------	------------------------------

Рассмотрим формулы расчета и экономическое содержание коэффициентов. Расчет показателей основан на том, что для обеспечения устойчивости предприятий ТЭК и электроэнергетической системы необходимо придерживаться интенсивного типа развития; результаты деятельности должны увеличиваться более быстрыми темпами по сравнению с объемом привлекаемых ресурсов.

Первая группа показателей отражает энергоэффективность производства, транспортировки, распределения электроэнергии основными субъектами электроэнергетической системы.

1. Коэффициент энергоэффективности экономики показывает, на сколько процентов увеличивается ВВП с ростом потребления электроэнергии на 1 %, рассчитывается как отношение темпа роста ВВП к темпу роста потребления электроэнергии. Рост экономики должен сопровождаться повышением энергоэффективности, потребление электроэнергии должно расти более медленными темпами по сравнению с ВВП.
2. Коэффициент эффективности производства электроэнергии показывает, на сколько увеличивается производство электроэнергии с ростом потребления энергетических ресурсов электростанций, рассчитывается как отношение темпа роста производства электроэнергии к темпу роста потребления энергетических ресурсов для производства электроэнергии.
3. Процесс производства электроэнергии должен сопровождаться повышением энергоэффективности, потребление энергоресурсов для производства электроэнергии должно расти более медленными темпами по сравнению с производством электроэнергии.
4. Коэффициент энергоэффективности транспортировки и распределения электроэнергии рассчитывается как отношение темпа роста транспортируемой электроэнергии к темпу роста потерь электроэнергии в сетях. Рост объема переданной электроэнергии должен сопровождаться более медленными темпами роста потерь электроэнергии в сетях.

Нормативное значение коэффициентов первой группы  $\geq 1$ . Если коэффициенты достигают нормативного значения, то это свидетельствует о повышении энергоэффективности каждого субъекта и электроэнергетической системы в целом. Если коэффициенты не достигают нормативного значения, то это свидетельствует о снижении энергоэффективности.

Вторая группа показателей отражает отдачу от инвестиций, т.е. показывает, насколько увеличивается объем производства, транспортировки и распределения электроэнергии.

1. Коэффициент энергоэффективности инвестиций рассчитывается как отношение темпа роста инвестиций к темпу роста потребления электроэнергии. Темп роста инвестиций должен быть выше темпа роста потребления электроэнергии. В настоящее время политика государства направлена на повышение энергоэффективности экономики, следовательно, все инвестиции должны быть эффективными с точки зрения потребления электроэнергии и вести к снижению электропотребления.
2. Коэффициент эффективности инвестиций в производство электроэнергии рассчитывается как отношение темпа роста производства электроэнергии к темпу роста инвестиций в производство электроэнергии.
3. Инвестиции в расширение генерирующих мощностей должны быть эффективными, темп роста производства электроэнергии должен превышать темпы роста инвестиций в генерирующее оборудование.
4. Коэффициент эффективности инвестиций в электрические сети рассчитывается как отношение темпа роста переданной электроэнергии к темпу роста инвестиций в электрические сети.

Инвестиции в развитие электрических сетей должны быть эффективными, темп роста переданной электроэнергии должен превышать темпы роста инвестиций в электрические сети.

Нормативное значение коэффициентов второй группы  $\geq 1$ . Если коэффициенты достигают нормативного значения, то это свидетельствует об эффективной ресурсоотдаче инвестиций, т.е. на предприятиях, занимающихся производством, транспортировкой и распределением электроэнергии инвестиции привели к росту объема производства и объема оказанных услуг. Если коэффициенты не достигают нормативного значения, то это свидетельствует о том, что инвестиции не привели к повышению энергоэффективности основных субъектов электроэнергетической системы.

Третья группа показателей отражает уровень оптимальности тарифообразования на электроэнергию для основных субъектов электроэнергетической системы.

1. Коэффициент оптимальности цены на электроэнергию рассчитывается как отношение темпа роста инфляции к темпу роста цен на электроэнергию (в целом). Темп роста цен на электроэнергию не должен превышать уровень инфляции, иначе стоимость электроэнергии будет являться фактором сдерживающим развитие экономики и снижающим прибыль экономических субъектов.
2. Коэффициент оптимальности цены производителя электроэнергии рассчитывается как отношение темпа роста цены продажи 1 МВт/ч. электрической энергии производителем на рынке к темпу роста полной себестоимости производства 1 МВт/ч. электроэнергии. Темп роста цены продажи 1 МВт/ч. электроэнергии производителем на рынке должен быть выше темпа роста полной себестоимости производства 1 МВт/ч. электроэнергии, что обеспечивает повышение прибыли и рентабельности деятельности производителя электроэнергии, предоставляет возможность устойчивого развития и привлечения инвестиций.
3. Коэффициент оптимальности тарифа на транспортировку электроэнергии по сети рассчитывается как темп роста тарифа на транспортировку 1 МВт/ч. электроэнергии к темпу роста полной себестоимости транспортировки 1 МВт/ч. электроэнергии по сети.

Темп роста тарифа на транспортировку 1 МВт/ч. электроэнергии по сети должен быть выше темпа роста полной себестоимости транспортировки 1 МВт/ч. электроэнергии, что обеспечивает повышение прибыли и рентабельности деятельности сетевой компании, предоставляет возможность устойчивого развития и привлечения инвестиций.

Таким образом, с использованием выше перечисленных показателей можно проанализировать эффективность производства, транспортировки, распределения электроэнергии, оценить оптимальность стоимости электроэнергии. На основе данных показателей и их нормативных значений можно составить группы неравенств, которые отражают устойчивость и эффективность развития электроэнергетической системы (табл. 2):

- соотношение выручки, инвестиций и объема потребления (производства, транспортировки) электроэнергии;
- соотношение цены электроэнергии, себестоимости (инфляцией) и финансовым результатом предприятий и доходами населения.

Таблица 2

Неравенства, отражающие устойчивость развития предприятий ТЭК и электроэнергетической системы

Субъект электроэнергетической системы	Соотношение выручки, инвестиций и объема потребления (производства, транспортировки) электроэнергии	Соотношение цены электроэнергии, себестоимости (инфляцией) и финансовым результатом и доходами населения
Электроэнергетическая система	$T_{пэ} < T_i < T_{ввп}$ , где $T_{пэ}$ – темп роста потребления электроэнергии; $T_i$ – темп роста инвестиций в регионе, %; $T_{ввп}$ – темп роста ВВП, %;	$T_{тэ} < T_{инф} < T_{фр}$ , где $T_{тэ}$ – темп роста цен на электроэнергию, %; $T_{инф}$ – темп роста инфляции, %; $T_{фр}$ – темп роста сальдированного финансового результата деятельности предприятий, %.
Предприятия – производители	$T_i < T_{прээ} < T_b$ , где $T_i$ – темп роста инвестиций в производство	$T_{сспр} < T_{пр} < T_{инф} < T_{пр}$ $T_{сспр}$ – темп роста полной себестоимости производ-

электроэнергии	электроэнергии, %; $T_{прээ}$ – темп роста производства электроэнергии, %; $T_v$ – темп роста выручки производителя электроэнергии, %.	ства 1 МВт/ч. электроэнергии, %. $T_{пр}$ – темп роста цены продажи 1 МВт/ч. электроэнергии производителем на рынке, %; $T_{инф}$ – темп роста инфляции в регионе, %; $T_{пр}$ – темп роста прибыли производителя электроэнергии на 1 МВт/ч., %.
Предприятия, занимающиеся транспортировкой и распределением электроэнергии	$T_i < T_{п} < T_{трээ}$ , где $T_i$ – темп роста инвестиций в электрические сети, %; $T_{п}$ – темп роста потерь электроэнергии в сетях, %; $T_{трээ}$ – темп роста переданной электроэнергии, %.	$T_{сс} < T_{ц} < T_{инф} < T_{пр}$ $T_{sstr}$ – темп роста полной себестоимости транспортировки 1 МВт/ч. электроэнергии по сети, %; $T_{тр}$ – темп роста тарифа на транспортировку 1 МВт/ч. электроэнергии по сети, %; $T_{инф}$ – темп роста инфляции, %; $T_{пр}$ – темп роста прибыли на переданный 1 МВт/ч. сетевой компании, %.

Использование данных показателей имеет особенности, достоинства и недостатки. Использование показателей предоставляет возможность:

- проанализировать эффективность производства, транспортировки, распределения электроэнергии;
- сформулировать условия и критерии оптимальности тарифов на электроэнергию для предприятий – производителей электроэнергии, предприятий, занимающихся транспортировкой и распределением электроэнергии;
- оценить устойчивость развития предприятий ТЭК и электроэнергетической системы.

Однако, необходимо учитывать, что соблюдение выше описанных условий в большинстве случаев возможно в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе при осуществлении большого объема инвестиций (вложения финансовых ресурсов в расширение производственных мощностей) осуществления быстрого прироста объема производства электроэнергии, одномоментного повышения энергоэффективности производства электроэнергии, снижения потерь электроэнергии – не возможно, данные процессы осуществляются постепенно.

#### Список литературы

1. Андреев В.А. Интенсификация производства: институциональный аспект. URL: [http://www.unn.ru/pages/vestniki\\_journals/99990193\\_West\\_econ\\_finans\\_2004\\_2\(6\)/75.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990193_West_econ_finans_2004_2(6)/75.pdf) (дата обращения: 01.02.2012)
2. Бороухин Д.С. Устойчивое развитие системы электроэнергетики в условиях модернизации экономики России. Дис. ... канд. экон. наук. – 08.00.08. Апатиты, 2011. 150 с.
3. Вахрамов Е.Н., Маркарян Д.Ю. Оценка устойчивого развития и функционирования предприятия: факторы, критерии, особенности // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2008. № 4. С. 52-62.
4. Волконский В.А., Кузовкин А.И. Конкуренция и регулирование в управлении электроэнергетикой (теоретический подход) // Проблемы прогнозирования. 2007. № 4. С. 54-73.
5. Гарина И.С. Интенсификация как фактор развития экономики сельскохозяйственных предприятий // Вестник АПК Верхневолжья. 2008. № 1. С. 60-65.
6. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес: учебник – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 461 с.
7. Карпова О.К. Планирование устойчивого развития промышленного предприятия на основе процессного подхода: инструментально-методическое обеспечение. Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. Ростов-н/Д, 2010. 27 с.
8. Колочева В.В., Титова В.А. Устойчивое развитие предприятий на основе процессного подхода // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2010. № 7. С. 20-25.
9. Комаров И.Н. Парадигмальные основы устойчивого развития современных промышленных предприятий // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2008. №1. С. 141-145.
10. Коновалова Ю.А., Алексеева Н.А. Факторы и показатели интенсификации производства // Вестник Удмуртского университета, Серия «Экономика и право». Выпуск 1. 2011. С. 8-12.
11. Макаров А.А., Веселов Ф.В., Волкова Е.А., Макарова А.С. Методические основы разработки перспектив развития электроэнергетики. М.: ИНЭИ РАН, 2007. 103 с.
12. Моисеев Л.Л., Сливной В.Н. Современные проблемы развития энергетических систем и прогнозирования чрезвычайных ситуаций // Фундаментальные исследования. 2005. № 10. С. 38-39.
13. Науменко Е.Е. Управление устойчивым развитием предприятия. Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. СПб.: 2009. 21 с.

14. Нечепуренко М.Н. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия на основе инновационной активности. Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. М, 2006. 19 с.

15. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – 5-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. 536 с.

16. Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий. Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. М, 2011. 21 с.

17. Шаламова О.В. Об устойчивости развития экономической системы // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2009. № 21. С. 27-33.

18. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. – 3-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 352 с.

19. Якимов Д.А. Механизмы формирования и обеспечения устойчивости предприятий электроэнергетики. Автореф. на соискание уч. степени канд. экон. наук. СПб.: 2004. 19 с.

*И.Ю. Загоруйко, З.В. Чернова*

*Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В КОРПОРАЦИИ**

В настоящее время многие руководители часто испытывают недовольство положением дел в организации. Их постоянно тревожит текучесть кадров, различные конфликты между сотрудниками и недостаточное, благоприятное взаимопонимание внутри управляющей команды. Руководители постоянно видят причины в недостатках оргструктуры, либо в плохой работе кадрового обслуживания, либо в некомпетентности сотрудников, хотя на самом деле причина заключается не в ком то другом, а зачастую от самого руководителя.

Каждый руководитель должен задать себе вопросы: «Что нужно сделать, чтобы не происходила частая текучесть кадров? Как сгладить конфликт между сотрудниками? Почему же результаты использования трудовых ресурсов не всегда высоки?»

Для этого руководитель должен понимать и пытаться хоть как то предотвращать такие ситуации на своем предприятии.

Текучесть кадров – это проблема, которая приобрела масштабы уже всей нашей страны. Суть этой проблемы заключается в том, что квалифицированный персонал ищет достойную зарплату, а руководители стараются на данной статье расходов сэкономить, в этом вопросе предельно важен оптимальный баланс между соотношением оплаты труда и целесообразности ее величины [1, 311].

В наше время все чаще встает вопрос о занятости населения в мире.

Этим же вопросом озадачена Россия. По данным статистики численность экономически активного населения в конце мая 2010 г. составляли 51,7 млн. человек или около 41,8% от всей численности населения нашей страны, а в 2011 г. данные численности активного населения составили 68,3 млн. человек, что на 16,6 млн. человек больше, чем в 2010 г. Самая большая часть занятого населения была сконцентрирована в организациях, которые не относятся к субъектам малого предпринимательства.

Что же касается именно безработицы, то это такое явление, которое свойственно для всех стран рыночной экономики, при котором некая часть трудоспособного населения не занята в хозяйственной и производственной деятельности.

Во время кризиса, начались массовые сокращения на предприятиях, как за рубежом, так и в России, что и привело в росту безработицы. В конце мая 2010 г. безработными были 5,8 млн. человек, а к концу мая 2011 г. безработными числилось уже 11,4 млн. человек, что на 5,6 млн. человек больше чем в предыдущем году [2, 312].

Непосредственно важнейшей составляющей человеческого фактора является труд, его качество и производительность. Труд в России, к сожалению, был и остается традиционно низкого качества. Продукция российских предприятий, за исключением сырья и первичных

продуктов из него, неконкурентоспособна на мировых рынках, производительность и интенсивность труда низки. Энергопотребление российской продукции в 2–3 раза выше, чем в странах с эффективными производствами. А производительность труда в зависимости от отрасли в 3–15 раз ниже, чем в развитых странах, что в свою очередь не очень хорошо складывается для нашей страны.

Проводя небольшой эксперимент в виде опроса на поводу работы, мной был задан вопрос: «что чаще всего вы спрашиваете у своих работодателей?» и они отвечали «Где деньги?», а он говорил «нет денег», «Есть деньги?», а он говорил «были деньги» или «будут деньги». Хотя такая зависимость скорее не правильная, так как любой человек, работающий на предприятии или в организации, должен мыслить по-другому. Например, «мы перевыполнили работу, нам будет дополнительно оплачено?» или что-то в этом роде.

Соответственно, трудовые ресурсы на любом предприятии всегда были и остаются самыми дорогим ресурсами в мире, так как они обладают интеллектом, то есть способностью логически выстраивать свое мнение, умение мыслить, понимать, рассуждать и приспосабливаться к постоянно меняющимся обстоятельствам жизни.

Ни одно оборудование, пусть даже оно самое современное, ни один цех, пусть даже оборудованный по последнему слову техники, и в целом ни одно производство не может функционировать без причастности к этому процессу человека. Квалификация персонала, условия их труда, оплата их труда все это очень значимо, и в то же время весьма затратно.

В целом под трудовыми ресурсами понимается такая часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными для того чтобы производить различные материальные услуги или блага.

Все определенные качества человека, которые необходимы для осуществления какой-либо деятельности, зависят от его возраста, который может выступать таким критерием, что позволит в свою очередь выделить его из всего населения как трудовой ресурс предприятия.

На человеческие ресурсы влияет человеческий фактор – это интеллектуальность организма, то есть это различные психические способности человека, причем он может выступать как потенциальный и актуальный источник информационных проблем.

Проблема «человеческого фактора» стоит перед любой компанией независимо от того, чем она занимается, где находится и сколько людей в ней работает. В любой компании (за редким исключением виртуальных организаций) работают люди, а значит – существуют угрозы, от них исходящие.

Угрозы могут быть разных видов, но, в свою очередь, их надо своевременно успевать предотвращать, а если угроза и случилась, то надо ее как то уметь правильно решать и смотреть чтоб эта угроза не несла последствий за совершенные действия.

Человеческий фактор в свою очередь тесно связан с ростом производительности труда. Главными показателями эффективности использования человеческого фактора являются показатели производительности труда и рентабельности персонала.

Рентабельность означает доходность или прибыльность реализации, производства. Под рентабельностью персонала понимается определенное количество прибыли, созданное каждым работником за какой-то определенный промежуток времени.

Основным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является показатель рентабельности персонала.

Изучая рентабельность персонала на конкретных предприятиях можно сказать, что в целом результатами проведенного факторного анализа рентабельности персонала могут показывать как увеличение этого показателя, так и его уменьшение. Увеличение в основном происходит за счет роста прибыли от реализации продукции.

Поэтому на каждом предприятии следует очень тщательно следить за целесообразностью содержания того или иного количества персонала, для обеспечения стабильной работы предприятия, и в то же время довольно качественного выполнения работы. Ведь если представить что на пяти квадратных метрах работают пять сотрудников, трудно вообразить что их предельная полезность будет достаточно высокой.

Под производительностью понимается количество продукции, которую выпустил один работник в определенный промежуток времени.

Факторы, которые влияют на производительность труда работников, многообразны. В экономической науке и даже в практике нет установившейся точки зрения в отношении того, какие именно факторы и в какой степени оказывают основное воздействие на производительность. Однако, в той или иной мере эти факторы известны.

Производительность труда зависит от профессионально-квалификационного уровня работников: знаний, умений, навыков, опыта, зависящих от образования, стажа работы, и это далеко не полный перечень всех факторов.

Можно утверждать, что производительность труда существенно зависит от уровня его механизации и автоматизации, качества машин и оборудования, прогрессивности технологических процессов.

Нельзя не заметить и определенной зависимости производительности труда от материальной и моральной заинтересованности в получении высоких результатов труда.

Непосредственно изучая производительность труда на любом предприятии, можно сказать, что в результате проведения факторного анализа, производительность труда может быть разной, то увеличиваться, то уменьшаться.

Увеличение может происходить за счет влияния таких факторов как среднесписочная численность работников, которая может также увеличиваться, удельного веса рабочих, количества отработанных часов всеми работниками, средней продолжительности рабочего дня. Наряду с этим отрицательное влияние на величину среднегодовой выработки может оказать уменьшение количества отработанных дней одним работником за год.

Поэтому следует особое внимание уделять причинам, по которым сотрудники совершают пропуски работы, если причиной этого являются болезни, то, возможно, следует осведомиться о ситуации на рабочем месте, соответствует ли оно санитарно гигиеническим нормам, а если же пропуски связаны с низким уровнем самосознания работников, то необходимо проводить воспитательные беседы, ведь вряд ли сотрудникам будет приятно слышать выговор, возможно, в следующий раз он подумает, стоит ли ему совершать прогулы и опаздывать на работу.

Основными путями повышения производительности труда могут являться рост фондообеспеченности и фондовооруженности труда, повышение интенсивности использования основных фондов, углубление специализации и усиления концентрации производства, улучшение организации труда и повышение его интенсивности, повышение квалификации кадров, материального стимулирования труда. Для этого необходимо выявить все резервы роста производительности труда.

В общем, если руководитель, специалист или аналитик высчитают все необходимые резервы, то можно сказать, что предприятия могут добиться наивысших результатов, причем затратят на это минимум затрат.

#### **Список литературы**

1. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: М.: Дело и сервис, 2010. 864 с.
2. Петров В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия. Современное управление. М.: ЮНИС-М, 2011. 741 с.

*Д.С. Каримова*  
*ПГНИУ, г. Пермь*

## **МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Для изучения различных явлений и процессов в нашей стране и в мире в целом широко применяется макроэкономический анализ – раздел общей экономической теории, изучающей закономерности функционирования экономики в целом, т. е. взаимоотношения основных субъектов макроэкономики (государства, частного бизнеса и домохозяйств), и использующей для этого агрегированные совокупные показатели [2].

Целью написания данной статьи является разработка рекомендаций по макроэкономическому развитию Пермского края.

Макроэкономическая ситуация в январе-марте 2012 года характеризуется неустойчивостью динамики основных показателей.

Основные положительные тенденции [1]:

1) *Сдержанный темп прироста потребительских цен.* Индекс потребительских цен составил 101,8% (к декабрю 2011 года, что ниже соответствующего прошлогоднего уровня – 103,4%).

2) *Увеличение реальных доходов населения.* За январь-март 2012 года реальные доходы населения увеличились на 3,8% по сравнению с предыдущим периодом прошлого года (реальные располагаемые денежные доходы снизились на 0,9%).

3) *Продолжающийся рост внутреннего потребительского спроса* – увеличение оборота розничной торговли на 108,0% относительно аналогичного периода прошлого года, объема платных услуг – на 104,0%. Потребительский рост, как и в прошлом году, остается основным драйвером экономического роста.

4) *Интенсивный рост внешнеторгового оборота.* По итогам 2011 года оборот внешней торговли увеличился на 58,2%, в том числе экспорта на 62,3% и импорта 29,3% относительно соответствующего периода прошлого года. В основном на экспорт поставлялась продукция химической отрасли (каучук, минеральные продукты) – 85,2% в общей сумме экспорта, в регион импортировалась продукция машиностроения – 56% в общей сумме импорта.

Негативные тренды социально-экономического развития региона [1]:

1) *Замедление темпов промышленного производства,* существенная дифференциация роста выпуска по отдельным видам экономической деятельности.

Индекс промышленного производства по итогам января-марта 2012 года составил 101,1% к соответствующему периоду 2011 года. Доминирующее влияние на динамику и структуру промышленности оказали отрицательные темпы роста основных обрабатывающих производств (ИПП в химической отрасли составил 85,1%, в целлюлозно-бумажном производстве – 81,3%).

Позитивный вклад в динамику производства в 1 квартале внесло металлургическое производство – 134,5%, производство транспортных средств – 125,8%, производство прочих неметаллических минеральных продуктов – 115,0%.

2) *Отрицательная динамика инвестиционной и строительной деятельности.*

Продолжающаяся стагнация инвестиций в основной капитал и строительного производства. Снижение объема инвестиций в основной капитал составило 10,5 п.п., объема строительных работ – 20,8 п.п., объема ввода жилья – 17,0 п.п.

За январь-март 2012 год объем построенного жилья составил 85,6 тыс. кв. м.

4) *Снижение склонности населения к сбережениям и увеличение потребительского кредитования.* Доля сбережений в доходах населения сократилась до 3,3% против 12,2% в марте 2011 года.

Объем кредитов, представленных физическим лицам на 1 марта 2012 года, увеличился в 1,8 раза по сравнению с прошлым годом, объем задолженности по кредиту увеличился в 1,4 раза, из нее просроченной на 3,0% (по оценке ГУ Банка России).

Можно предположить, что потребительский спрос растет главным образом за счет сокращения доли сбережений в расходах населения и расширения потребительских кредитов.

5) *Продолжающееся сокращение среднесписочной численности работников корпоративного сектора экономики* на 0,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на фоне

незначительного увеличения уровня официальной безработицы. Занятость уменьшалась практически во всех отраслях, самые интенсивные увольнения происходили в строительстве, лесной отрасли, сфере обслуживания и культуры.

Наиболее часто развитие Пермского края сравнивают с развитием таких регионов-конкурентов, как Республика Башкортостан и Свердловская область, имеющих границу с нашим краем, а также с Республикой Татарстан, Нижегородской, Самарской и Челябинской областями.

На сайте Пермского регионального сервера представлен Рейтинг Пермского края среди регионов-конкурентов в январе-марте 2012 года. Можно увидеть, что Пермский край занимает лидирующее положение по таким показателям, как:

- объем отгруженных товаров собственного производства по полному кругу (на душу населения),
- обрабатывающие производства (на душу населения),
- сумма прибыли, полученная за отчетный период крупными и средними организациями (на душу населения),
- сальдированный финансовый результат деятельности крупных и средних организаций (на душу населения),
- индекс потребительских цен на продовольственные товары и платные услуги.

Также Пермский край заметно превосходит своих конкурентов по таким показателям, как:

- добыча полезных ископаемых (в т.ч. и на душу населения),
- производство и распределение электроэнергии, газа и воды (на душу населения),
- индекс промышленного производства по полному кругу производителей,
- оборот общественного питания (на душу населения),
- индекс физического объема платных услуг населению,
- налог на прибыль на (душу населения).

Однако заметно существенное отставание по таким показателям, как:

- ввод жилых домов (в т.ч. на душу населения),
- темп роста ввода жилых домов,
- инвестиции в основной капитал за счет всех источников финансирования,
- оборот розничной торговли,
- объем платных услуг,
- доходы консолидированного бюджета,
- начисленная среднемесячная заработная плата одного работника (полный круг)

реальная,

- реальные денежные доходы,
- уровень безработицы,
- численность населения,
- индекс цен производителей промышленных товаров,
- миграционный прирост (снижение).

Можно сделать вывод, что перспективы экономического развития зависят от инвестиций, а они росли медленнее, чем в других развитых частях Урало-Поволжья. Притоку инвестиций препятствуют объективные барьеры: удаленность от крупнейших рынков сбыта, удорожающий фактор более северного положения, менее развитая транспортная инфраструктура и разреженное расселение, а также постепенное исчерпание давно разрабатываемых минеральных ресурсов. Все это снижает привлекательность края для инвесторов. Также сказывается рейтинг нашего края: по данным рейтингового агентства «Эксперт РА», инвестиционный рейтинг региона – 2В, что означает средний потенциал – умеренный риск. Наименьший инвестиционный риск – финансовый, наибольший – законодательный. Наибольший потенциал – природно-ресурсный.

Основываясь на проведенном макроэкономическом анализе Пермского края, объективно оценивая угрозы для роста экономики мира в целом, России и Пермского края в



частности, а также подводя итоги по рейтингу нашего края среди регионов-конкурентов, можно дать следующие рекомендации по макроэкономическому развитию Пермского края:

1. Для решения проблемы уменьшения занятости в сельском хозяйстве, с которой Пермский край сталкивался на протяжении всего 2011 года, а также в 1 квартале 2012 года, по мнению автора, необходимо центрами занятости проводить обучение селян птицеводству, пчеловодству, овцеводству, кролиководству и другим видам ведения хозяйства с целью организации в дальнейшем собственного бизнеса. К тому же весьма положительным фактором здесь является поддержка индивидуальных предпринимателей-фермеров, а именно: выдача кредитов на льготных условиях.

2. Развитие выставочно-ярмарочной деятельности и конгрессных мероприятий. Выставочно-ярмарочная деятельность является важным инструментом макроэкономической и инвестиционной политики, обеспечивает мобильность рынка, создает необходимое информационное поле, формирует значительные финансовые потоки, а также приносит дополнительный доход в бюджеты всех уровней и создает новые рабочие места. Результатом участия Пермского края в выставочно-ярмарочной и конгрессной деятельности за пределами края будет являться содействие:

- увеличению объема инвестиций в региональную экономику;
- расширению рынков сбыта товаров и услуг, производимых и оказываемых на территории региона;
- развитию малого и среднего бизнеса Пермского края;
- улучшению имиджа региона;
- обмену инновационным опытом с российскими регионами, странами ближнего и дальнего зарубежья;
- созданию единого информационного пространства в целях развития региона;
- увеличению числа рабочих мест в совокупности по отраслям.

3. Для решения проблемы стагнации строительного производства в Пермском крае целесообразно проводить ряд мероприятий, а именно:

А) предоставление под застройку земельных участков, ранее застроенных, с расселением находящегося на них ветхого и аварийного жилья. Это, в свою очередь, окажет содействия по обеспечению территорий коммунальной инфраструктурой, а также привлечет крупных строительных корпораций для осуществления жилищного строительства, что также активизирует конкуренцию на рынке первичного жилья.

Б) стимулирование индивидуального жилищного строительства. Развитие индивидуального жилищного строительства является значимым для развития территорий. Для обеспечения возможности увеличения объемов строительства индивидуального жилья необходимо:

- оказывать содействие по обеспечению земельных участков коммунальной инфраструктурой;
- развитие строительных организаций среднего и малого бизнеса;
- применение новых эффективных технологий в строительстве, в том числе ресурсо- и энергосберегающих.

4. Создание в вузах и научных организациях Пермского края сети центров (отделов) трансфера технологий, целью которых является активизация инновационной деятельности в вузах и научных организациях с ориентацией на коммерциализацию результатов исследований. Это, в свою очередь, постепенно будет решать задачу замещения сырьевой составляющей в валовом региональном продукте на высокотехнологичную, наукоемкую продукцию и эффективного использования научно-технического потенциала Пермского края. Ведь повышение конкурентоспособности тесно связано с активизацией научно-технического и инновационного процессов - разработка и внедрение высоких технологий в производство, в том числе ресурсосберегающих, расширение выпуска инновационной

продукции, обладающей лучшими потребительскими свойствами и способной успешно соперничать на внутреннем и внешнем рынке с зарубежными аналогами.

#### Список литературы

1. Администрация губернатора Пермского края, Департамент макроэкономики: Социально-экономическое положение Пермского края в январе-марте 2012 года, режим доступа <http://www.perm.ru/index.php?id=114210>
2. Макроэкономический анализ, режим доступа <http://economics.wideworld.ru/macroeconomics/glossary/44/>

*Д.В. Кекух, аспирант*

*(науч. руководитель д.э.н., профессор В.Г. Прудский)  
ПГНИУ, г. Пермь*

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

На сегодняшний день с уверенностью можно сказать о том, что современному этапу развития экономики России характерны признаки индустриального периода. Для экономики с данным типом хозяйствования характерным и наиболее эффективным является инновационный путь развития, как страны в целом, так и всех ее хозяйствующих субъектов.

Основным ресурсом, являющимся ключевым фактором повышения конкурентоспособности любой организации при данном типе экономики, становится **человеческий ресурс**. Таким образом, главной чертой постиндустриальной экономики, которую можно назвать объективной предпосылкой радикального изменения стратегии любой организации, стало превращение информации и знаний в ведущий фактор производства. Это привело к тому, что современные организации все больше стали зависеть от возможностей работников и эффективного использования их потенциала во благо производства.

Наиболее эффективной системой управления человеческим ресурсом становится **инновационное управление**. Однако, анализ социально-трудовых процессов, происходящих в российских компаниях, показал, что преобладающей системой управления персоналом является на сегодняшний день система **«отдела кадров»**, характерная для начальной стадии индустриального периода. С присущим ей стимулированием, нормированием и регламентацией труда, когда оценка персонала строится на основе выявления соответствия работника требованиям рабочего места. В целом, управление персоналом в данной системе строится по принципу **оперативного управления**. В то время как ускорение инновационного развития предприятия возможно лишь в случае стратегического управления таким ключевым ресурсом, как человеческий ресурс.

Это позволяет сделать заключение о том, что неразвитость системы управления персоналом в организациях России является одним из основных препятствий развития экономики страны, поскольку интенсивные факторы роста, лежащие в сфере эффективного использования и развития ее трудового потенциала, не вовлекаются в процессы рыночных преобразований.

В общем случае, **инновационное управление человеческими ресурсами** можно определить как специализированную профессиональную деятельность, направленную на совершенствование системы управления в сфере работы с человеческими ресурсами, с целью развития творческого, инновационного потенциала работников и стимулирования инновационного поведения персонала [1].

Инновационное управление человеческими ресурсами является частью стратегического управления организацией. Оно должно быть соответствующим образом организовано и обладать своими специфическими функциями.

В организационно-социологическом аспекте, этот процесс означает, в первую очередь, **изменение условий труда и места человека в организации**, методов мотивации, условий развития карьеры, создания сетевых структур, виртуальных фирм и принципиально новых условий и требований к работе в них. В теоретическом аспекте можно говорить о движении в направлении все большего интереса к стратегиям развития человеческих ресурсов, которое обеспечивается появлением новых направлений теории менеджмента, в частности, таких, как концепции самообучающейся организации, интеллектуального капитала фирмы и знаний в области управления.

Более подробно остановимся на основном организационно-экономическом аспекте – степени значимости каждого отдельного сотрудника компании. Можно выделить несколько **уровней, определяющих отношение сотрудников к своей компании.**

**Удовлетворенность** подразумевает, что человека в целом устраивает компания, в которой он работает. Он доволен определенными составляющими, например, зарплатой, условиями труда, возможностями обучения и будет продолжать здесь работать, но, не прикладывая особых усилий.

**Лояльность** значит, что сотруднику нравится компания, и он готов трудиться здесь еще долгое время, оставаясь преданным работником, но, по-прежнему не прилагая лишних усилий.

**Вовлеченность** же считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Это можно сравнить с предпринимательской моделью, когда сотрудник воспринимает бизнес компании как свой, и считает своим долгом внести свой вклад в его процветание [2].

Таким образом, вовлеченность можно определить как состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании, которая побуждает сотрудника выполнять его работу как можно лучше.

На сегодняшний день, полная вовлеченность сотрудников в контекст является залогом успешно выстроенной системы управления персоналом любой компании. Подтверждением данным словам может стать исследовательский проект "**Great place to work**", в котором отмечаются основные тенденции 2012 года:

- Доверие как базовая ценность. Это как доверие сотрудника к компании, так и компании к сотруднику.

- Создание уникальной корпоративной культуры. Все компании, попадающие в топ-лист, в той или иной мере озабочены созданием и поддержанием индивидуальной рабочей атмосферы, узнаваемой и притягательной для сотрудников. Корпоративная культура компании должна не просто поддерживать общую бизнес-стратегию, но и служить весомым аргументом в борьбе за таланты и лояльность персонала.

- Все сотрудники рассматриваются как «послы бренда», как люди, которые непосредственно продвигают, поддерживают и укрепляют ценность HR-бренда для внешнего мира.

- И, наконец, последняя тенденция, все больше проявляющаяся в последние 5-7 лет: **повышение вовлеченности персонала** за счет продвижения и карьерного роста собственных сотрудников, то есть переориентация на развитие талантов внутри компании, а не поиск менеджеров на рынке труда.

Таким образом, вовлеченность персонала любой компании стоит на трех «китах»: **информированности, возможности влиять на развитие компании и участвовать в принятии решений**, а также, **возможность карьерного и профессионального роста внутри одной компании**. Большинство практик и инструментов, которые используются для управления вовлеченностью сотрудников, – палитра их сочетаний с различными акцентами.

Если говорить о комплексной работе в этом направлении, то стоит учитывать следующие факторы:

1. затрагивает ли планируемая программа мероприятий базовые принципы и ценности компании, требуются ли изменения на уровне общих корпоративных компетенций, моделей поведения;

2. как текущая система управления организацией и основные производственные процессы должны «впитать» предлагаемую политику по управлению вовлеченностью персонала;

3. какие уровни организационной структуры будут охвачены комплексом мероприятий (работаем ли со всем персоналом компании, на уровне организационных единиц и т. д.).

Основой же вовлеченности сотрудников в контекст компании в первую очередь является информированность.

Первым решением, которое необходимо принять топ-менеджерам компании: **о чем информировать** сотрудников. Прежде всего, стоит транслировать «вниз» информацию о стратегических и тактических вызовах, которые стоят перед компанией в целом или перед конкретным бизнес-подразделением в частности, о целях, планах и задачах на ближайшее время и на перспективу. Очень полезно рассказывать сотрудникам обо всех проектах, которые запускаются в компании, о достигнутых успехах и сотрудниках, чьи усилия этому способствовали.

Закономерен в данном случае и следующий вопрос: **каким образом доносить информацию** до сотрудников. Оповещать сотрудников о важных событиях компании можно на информационных собраниях коллективов, через блоги руководства в корпоративной информационной среде, внутренние порталы профессиональных сообществ, на мини-семинарах, мероприятиях по обмену опытом и воркшопах.

Самым сложным из перечисленных путей повышения вовлеченности является привлечение сотрудников к процессу принятия решений различного уровня. Однако этот способ и наиболее эффективный, поскольку автоматически повышается уровень ответственности и автономность работы сотрудников, приходит глубокое понимание контекста и т.д. Но надо понимать, что применение этого подхода требует тщательного формирования эффективных, слаженных трудовых коллективов, способных нести групповую ответственность.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что инновационное управление человеческими ресурсами позволит решить следующие **задачи**:

1. Обеспечить организацию необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Сформировать внутреннюю среду организации таким образом, что ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и стратегического управления в целом.

3. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации/децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегической важности, так и иерархического уровня их исполнения.

4. Дает возможность использования специалистов широкого профиля, понимающих все бизнес-процессы, протекающие в организации, направляющих весь свой потенциал на достижение стратегических целей компании, а также, имеющих возможность заменять функции друг друга.

Таким образом, были представлены закономерности, которые показывают необходимость и возможность эволюционного развития систем управления персоналом, определены предпосылки и условия перехода от одного типа системы к другой, а также, представлен эффект, которого можно достичь благодаря данным изменениям.

#### Список литературы

1. Синов В.В. Человеческие ресурсы инновационной деятельности // Креативная экономика. 2007. № 5. С. 58-65.
2. Управление вовлеченностью сотрудников: актуальные практики и инструменты // [www.headhunter.ru](http://www.headhunter.ru)

**Кодейх Н.В.**  
*Пермский филиал ГУ – ВШЭ*  
**Баталова Т.Н.**  
*ПГНИУ, г. Пермь*

## **ОЦЕНКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В настоящее время в современном менеджменте много внимания обращается на внутренние ресурсы компании, что призвано обеспечить ее существование и развитие независимо от внешних обстоятельств путем формирования особых, присущих только ей конкурентных преимуществ. Одним из таких ресурсов являются знания, которые обладает компания и которые в более общем смысле определяются как интеллектуальный капитал. Интеллектуальный капитал не имеет осязаемой формы и стоимостной оценки (за исключением его отдельных элементов, таких, как патенты или лицензии, которые отражаются по статье баланса НМА), но играет исключительно важную роль и является стратегическим ресурсом.

Интеллектуальный капитал, как и любые другие ресурсы компании, требует оценки, анализа и управления с тем, чтобы он мог быть максимально полно использован в целях достижения основных задач, стоящих перед любым субъектом экономических отношений.

В современной науке об управлении среди основных ресурсов, которые в значительной степени определяют возможности существования и успешного функционирования любого хозяйствующего субъекта особо выделяют интеллектуальный капитал. Согласно определению Современного экономического словаря, интеллектуальный капитал – это капитал, воплощенный в знаниях, умениях, опыте, квалификации людей. Отдача такого капитала имеет место в виде качества и производительности труда работников [1].

Основоположник науки управления П. Друкер определяет знание как бизнес, организацию, определяющим фактором существования или разрушения которой является квалификация ее сотрудников [2, с. 143].

Он же характеризует знания как специфический ресурс человека, его способность применять информацию в конкретной сфере деятельности. Друкер вводит термин «интеллектуальный работник», отмечая, что в будущем физический труд может стать полностью автоматизированным. Согласно его утверждению, в современных условиях знание не только является ключевым экономическим ресурсом, но и приобретает качества единственного источника конкурентного преимущества.

На базе термина «интеллектуальный работник» в дальнейшем возник термин «интеллектуальный капитал», под которым понимается нечто неосязаемое, но принципиально необходимое для существования компании. Одним из основных определений содержания термина «интеллектуальный капитал» является определение Э. Брукинг как «...нематериальные активы, без которых компания не может существовать» [3, с.30]. Несмотря на достаточно общий характер такого определения, Э. Брукинг

раскрывает его содержание через комбинацию четырех основных элементов: рыночные активы; человеческие активы; интеллектуальную собственность как актив и инфраструктурные активы.

Согласно мнению, представленному Руусом и Пайком [4, с. 7], интеллектуальный капитал так же, как и все остальные ресурсы компании, нуждается в соответствующем управлении и развитии, основанном на оценке и анализе. Они же определяют интеллектуальный капитал как «все денежные и нематериальные ресурсы, полностью или частично контролируемые организацией и участвующие в создании ценности» [4, с. 14].

В более ранней работе финских авторов (Санталайнен и др.), посвященной вопросам управления и эффективному достижению результатов, также особое внимание уделяется управлению человеческими ресурсами и их специальными знаниями и навыками как одному из факторов эффективного функционирования компаний [5, с. 198-209].

Те же вопросы всесторонне и подробно рассматриваются в работе И. Ансоффа «Новая корпоративная стратегия» [6]. Автор относит управленческие решения в отношении сотрудников, их знаний и навыков, а также деловых отношений с клиентами к рангу стратегических, определяющих не только текущее положение компании, но в первую очередь перспективы и принципиальную возможность существования компании [6, с. 313-328].

В целом, подавляющее большинство источников выделяют три основных элемента интеллектуального капитала: человеческий, структурный, отношенческий.

Человеческий капитал – это те знания, навыки, опыт и личностные качества, которые приносит в компанию каждый отдельный сотрудник.

Структурный капитал – это элементы, которые связывают в единую цепь организационную структуру и процессы в компании (внешним контуром здесь может выступать корпоративная культура, внутренним – система коммуникаций между сотрудниками).

Отношенческий капитал – это система отношений между самой компанией, ее персоналом и всеми заинтересованными сторонами (акционеры, кредиторы, органы государственной власти, партнеры и т.д.).

Интеллектуальный капитал влияет не только на текущую деятельность компании, но и определяет перспективы ее существования и выживания. Иначе говоря, интеллектуальный капитал представляет собой ресурс, который формирует основу формирования конкурентного преимущества компании. При этом отмечается, что для обеспечения устойчивого преимущества компании просто наличия ресурсов определенного качества (например, уникальность) недостаточно, а требуется их постоянное обновление и развитие. На этой основе возникает концепция динамических способностей компании [7]. Под динамическими способностями подразумевается способность к «интегрированию, созданию и реконфигурации внутренних и внешних компетенций».

В общем, можно утверждать, что на современном этапе в развитии экономики происходят значительные изменения, в результате которых сформировалась «экономика знания», которая определяет новые требования к развитию людей, компаний и общества в целом.

Такая экономика характеризуется возрастающим применением и распространением цифровых технологий и оцифровкой данных всех форм, глобализацией и повсеместным применением знаний как стратегического ресурса.

Измерение и оценка интеллектуального капитала используются для организации качественного управления им и его концентрации в направлении развития ресурсов знаний компаний. Цель такой оценки состоит в создании инструмента и справочником для тех компаний, которые хотят систематически работать со своими ресурсами знаний.

В первую очередь, оценка интеллектуального капитала выступает в качестве инструмента для управления ресурсами знаний, которые позволяет создать добавленную стоимость организации. При подготовке оценки интеллектуального капитала организация

проходит процесс, который побуждает ее разрабатывать стратегию управления капиталом. В частности, в ходе оценки обсуждаются миссия организации, видение и общие подходы к управлению ресурсами знаний.

Оценка интеллектуального капитала может также служить для создания структуры и определения приоритетов управления знаниями в организации. Оценка позволяет сфокусировать внимание на том, что именно делается по развитию ресурсов знания, а также каковы результаты такой деятельности. Сюда могут быть включены, например, удовлетворенность сотрудников и клиентов, высокие показатели продажи по новым продуктам или простота управления организацией. Оценка интеллектуального капитала структурирует управление знаниями и обеспечивает более сфокусированный подход. Это, в свою очередь, позволяет обеспечить результативность предпринимаемых действий.

Еще одним достоинством оценки интеллектуального капитала является возможность сформировать культуру обмена знаниями. Это очень важно, поскольку позволяет обеспечить поддержку усилий организаций по применению и консолидации ноу-хау. Частью такой культуры является обмен опытом, возможность определить того человека, который обладает необходимыми компетенциями в организации. Одним из ожидаемых положительных последствий использования оценки интеллектуального капитала является формирование культуры открытого обмена знаниями.

Следующим преимуществом является общая самоидентификация компании: что организация должна знать и чем она должна отличаться. Это относится к стратегическим задачам и направлениям развития организации.

Публикация оценки интеллектуального капитала позволяет улучшить внутренние и внешние коммуникации. Оценка подчеркивает принципы управления знаниями, применяемыми в компаниях, и доводит их до сведения внутренних и внешних заинтересованных сторон. Это может служить в качестве открытого приглашения к участию в развитии интеллектуальных ресурсов компаний.

Оценка интеллектуального капитала также позволяет привлекать новых сотрудников. Такая оценка может быть интересной для потенциальных кандидатов, поскольку они могут быть уверены, что компания серьезно подходит к развитию своих ресурсов знаний, включая человеческие ресурсы и развитие компетенций.

Наконец, оценка интеллектуального капитала содействует улучшению коммуникаций между компанией и ее клиентами. Клиенты могут получить лучшее представление о деятельности компании, что окажет позитивное влияние на основы для диалога. Компании могут получить новые контакты и расширить свой бизнес с существующими клиентами, поскольку именно в оценке интеллектуального капитала четко отражены внутренние возможности компании, которые в весьма незначительной степени подвержены воздействию извне.

Таким образом, необходимость анализа и оценки интеллектуального капитала с целью обеспечения результативного и эффективного управления компанией в современных условиях можно считать объективной, обоснованной и доказанной.

В рамках разработки темы была проведена оценка интеллектуального капитала предприятия Пермского края, которое функционирует в сфере тяжелого энергомашиностроения. Цель оценки состояла в определении текущего положения дел, выявлении основных тенденций в состоянии и развитии интеллектуального капитала предприятия, а также выработки предложений по его развитию и совершенствованию. Результаты проведенного анализа предполагалось использовать в разработке согласованной стратегии по развитию и управлению интеллектуальным капиталом компании, которая призвана найти ответы на следующие вопросы:

- ценность, которая создается, исходя из заявленной миссии компании;
- конкретная ситуация пользователя;
- конкретные характеристики продуктов или услуг;
- фундаментальные условия производства;

- управленческие задачи, которые должны быть решены.

Для проведения оценки была выбрана интегральная методика, которая частично объединяет Европейское руководство и Датское руководство по оценке интеллектуального капитала.

Европейское Руководство по отражению интеллектуального капитала разрабатывается с 2003 г. К разработке были привлечены специалисты из различных стран, апробация была проведена на 25 компаниям малого и среднего бизнеса в разных странах. По своей сути Европейское руководство – это набор стратегических инструментов и техник для определения, описания, оценки и развития интеллектуального капитала компаний.

Руководство описывает 5 основных этапов процесса выявления и оценки интеллектуального капитала: описание бизнес-модели объекта исследования; анализ интеллектуального капитала; измерение; стратегия улучшения качества и измерения; составление итогового отчета.

Датское руководство представляет собой главное исследовательское достижение в проекте, который координировался Датским агентством Торговли и Промышленности, начатым в 1998 г. В проекте участвовали 17 датских компаний, каждая из которых подготовила 2 комплекта материалов по оценке интеллектуального капитала.

Проект был инициирован руководством страны в связи со значительными изменениями, которые в настоящее время претерпевает экономика. Созданный документ является инструментом и справочником для тех компаний, которые хотят систематически работать со своими ресурсами знаний. В настоящее время Дания является международным лидером и первой страной в разработке руководства по оценке интеллектуального капитала. В результате датские компании имеют возможность занимать аванпост в стратегическом использовании знаний.

Выбор комплексной методики оценки интеллектуального капитала с применением обоих руководств обоснован тем, что, во-первых, предложенные методики являются наиболее современными и, в случае применения вместе дополняют друг друга и позволяют получить наиболее полную картину, кроме того, в большей степени применимы к реальному сектору, что позволяет учесть специфику деятельности предприятия.

Рассматриваемое предприятие имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью, в структуру которого входят 21 дочернее предприятие. В настоящее время занимает ведущие позиции в производстве электрогенерирующего оборудования малой и средней мощности, тягового оборудования для железнодорожного транспорта, лидирует в области поставок оборудования для добычи, транспортировки нефти и газа. Основные виды деятельности предприятия включают: проектирование, изготовление, шеф-монтаж, ремонт электрических машин, инжиниринговые услуги.

Вся продукция предприятия, в отношении которой законодательными актами Российской Федерации предусмотрена их обязательная сертификация, имеет сертификаты соответствия. По запросам заказчика проводится добровольная сертификация. Предприятие имеет лицензию на право изготовления продукции для атомной энергетики. Осуществляется сотрудничество с независимым приемщиком – Всемирной группой Бюро Веритас (Bureau Veritas General Conditions).

Продукция предприятия пользуется стабильным спросом в России и за рубежом. Постоянными заказчиками являются крупнейшие компании нефтяной, газовой и энергетической отраслей промышленности, предприятия транспортного машиностроения, металлургические и другие крупные предприятия. Продукция предприятия успешно эксплуатируется в более чем 40 странах мира. Предприятие реализует партнерские программы с крупными корпорациями США и Японии.

Предприятие занимает достаточно большую нишу на рынке тяжелого энергомашиностроения и имеет стабильный спрос на свою продукцию. Не являясь полностью уникальным, оно, тем не менее, обеспечивает своим клиентам удовлетворение необходимых им услуг (формирует определенную стоимость для клиентов). Несмотря на наличие крупных конкурентов, положение предприятия достаточно устойчиво, благодаря



широкому ассортименту выпускаемой продукции и ее высокому качеству. Кроме того, предприятие предлагает своим покупателям сервисные услуги, что повышает создаваемую им стоимость.

Рынок продукции компании в силу своей специфики является достаточно стабильным, и с учетом развития предприятий тяжелых отраслей промышленности и транспорта имеет тенденцию к росту. Применяемые в компании технологии являются достаточно сложными, скорость их изменений и усовершенствований невелика, но требует постоянного мониторинга с тем, чтобы исключить технологическое отставание от конкурентов.

Общая структура интеллектуального капитала предприятия представлена в Таблице 1 (данные получены по результатам опросов специалистов предприятия и анализа открытых источников).

Таблица 1

Интеллектуальный капитал ООО «XXX»

№	Компоненты ИК	Описание	Наличие	Качество	Управляется систематически
1	Человеческий капитал	Профессиональная компетенция	да	высокое	да
2		Социальная компетенция	да	среднее	нет
3		Мотивация сотрудников	да	высокое	да
4	Структурный капитал	Корпоративная культура	да	среднее	да
5		Внутреннее сотрудничество и обмен знаниями	да	среднее	нет
6		Информационные технологии и явные знания	да	высокое	да
7	Отношенческий капитал	Отношения с клиентами	да	высокое	да
8		Отношения с инвесторами	да	среднее	да

Количественная оценка ИК с применением методики Европейского руководства.

Данные для расчетов и анализа были получены на официальном сайте предприятия, из годовых отчетов руководства, документов финансовой и бухгалтерской отчетности, электронных и печатных СМИ, а также из интервью с представителями менеджмента предприятия.

Таблица 2

Количественная оценка индикаторов ИК

	ФАКТОР	ИНДИКАТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЕД. ИЗМ.	20XX	20XX	Δ (в абс. выражении)	темп роста (%)
Человеческий капитал	Профессиональная компетенция	общее число сотрудников	число сотрудников, непосредственно занятых на предприятии, чел.	3 391	2 562	-829	75
		число сотрудников с высшим образованием	число сотрудников с высшим образованием, чел.	1 053	835	-218	79
		доля сотрудников с высшим образованием в общей численности персонала	%	31	32	1	0
		число сотрудников с проф. образованием, чел.	чел.	2 339	1 727	-612	74
		доля сотрудников с проф. образованием в общей численности персонала	%	68	67	-1	0
		число учеников	число учеников на рабочих местах, чел.	128	нет данных	нет данных	
		длительность проф. подготовки	проф. подготовка на сотрудника за год, дней (в среднем)	14	16	+2	114
Структурный капитал	Внутренняя кооперация и обмен знаниями	число внутренних встреч по урегулированию различных вопросов	число официальных встреч с участием заинтересованных подразделений, шт.	56	54	-2	96
		число совместных проектов	число проектов, в реализации которых участвуют несколько подразделений, шт.	8	10	2	125
		нормы преемственности для Гендиректора	наличие норм преемственности для Гендиректора (да/нет)	да	да	да	да

		нормы преемственности для других топ-менеджеров	нормы преемственности для прочих представителей руководства (да/нет)	да кодекс	да кодекс		
		нормы преемственности для другого персонала	формализованные знания, передаваемые / доступные для других сотрудников (да/нет)	нет четкой структуры	нет четкой структуры и формализации		
Отношения с клиентами	Отношения с клиентами	общее число клиентов	портфель заказов (всего/год)	1 678	1 680	2	100,1
		количество жалоб/рекламаций от клиентов, шт.	шт. в год	нет	нет	0	0

Оценка ИК компании с применением методики Датского руководства.

Выпускаемая предприятием продукция является сложной, технологичной, и к ней предъявляются высокие требования по качеству. В этой связи к ИК предприятия также должны предъявляться высокие требования, в частности, к таким основным элементам, как человеческий капитал (квалификация и профессиональные навыки сотрудников) и структурный капитал (наличие отлаженных производственных и технологических процессов, высокий уровень профессиональных коммуникаций, формализация знаний).

Особой ценностью, которую предприятие предлагает своим потребителям, является высококачественная сложная продукция, которая имеет достаточно длительный срок полезного использования и должна демонстрировать стабильную работу в течение всего этого срока, а также оказание комплексных услуг по обслуживанию.

Как уже отмечалось, рынок данной продукции достаточно стабилен, поэтому одной из основных задач предприятия является поддержание существующего уровня качества продукции. Параллельно с этим сохраняется необходимость усовершенствования применяемых технологий.

Задачи, которые вытекают из поставленных целей, состоят в следующем. На предприятии имеются достаточные интеллектуальные ресурсы, однако они требуют более высокого уровня организации и более комплексного управления.

На предприятии существует система поддержания и развития интеллектуальных ресурсов, но в целях соответствия требованиям внешнего окружения необходимо повысить эффективность и качество процесса развития ИК.

Среди инициатив, которые призваны содействовать решению поставленных задач, можно выделить:

- поддержание стабильных и долгосрочных отношений с клиентами; обеспечение высокого качества и надежности поставляемой продукции; оказание комплексных услуг (от проектирования до обслуживания), а также получения «обратной связи» в целях выявления реальных потребностей клиентов и максимально полного их удовлетворения;

- в отношении сотрудников предприятия необходимо вести целенаправленную работу по сохранению существующих корпоративных традиций и системы непрерывного повышения квалификации; поддерживать и развивать элементы, способствующие передаче знаний и навыков от старшего поколения сотрудников молодежи.

На предприятии существует общий контур корпоративной культуры, но общий высокий уровень требований к системе управления и развития ИК требует более отлаженных процессов и целенаправленных действий по достижению желаемого уровня развития. Как таковой единой системы управления ИК предприятия на настоящий момент не имеется.

Таблица 3

Система количественных индикаторов, рассчитанная с применением методики Датского руководства

ИНДИКАТОР	ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЕД. ИЗМ.	20XX	20XX	Δ (в абс. выражении)	темп роста
общее число сотрудников	число сотрудников, непосредственно занятых на предприятии, на постоянной основе, чел.	3 391	2 562	-829	75

доля сотрудников с высшим образованием	% к общей численности	31	32	1	0
доля сотрудников со средним специальным образованием	% к общей численности	68	67	-1	0
число сотрудников в сфере ИТ	абс. знач., % к общей численности	50 1,5%	38 1,4%	-12	76
соотношение пользователей ПК и сотрудников, осуществляющих техподдержку	коэффициент (чел. / чел.)	40	33	-7	82,5
доля сотрудников с уникальными профессиональными навыками	% (чел.)	2% (35)	1,4% (35)	-0,6	
число сотрудников, прошедших переподготовку (повышение квалификации)	чел. (% к общей численности персонала)	1 044 (30)	587 (22,9)	-457	56,2
количество рабочих встреч / совещаний по обмену опытом		36	40	+4	
индекс удовлетворенности сотрудников	число удовл. / общая численность	0,78	0,64	-0,14	
индекс удовлетворенности клиентов	число удовлетворенных клиентов / общее число клиентов	н/д	н/д		
длительность сотрудничества с ключевыми покупателями	лет	свыше 5	свыше 5 лет		
появление новых клиентов	шт. в год	до 2	0		
зависимость от ключевых покупателей	доля 5-10 основных покупателей в общем товарообороте	средняя (экспертная оценка)	средняя (экспертная оценка)		
наличие групп по разработке инновационных продуктов / нацеленных на работу с конкретными клиентами	шт.	есть	есть		
наличие стандартизированных рабочих процессов	да/нет; кол-во документов	да / нет данных	да / нет данных		
система обмена информацией между сотрудниками	да/нет (в какой форме)	да / преимущественно электронная	да / преимущественно электронная		
интерес к предприятию со стороны потенциальных сотрудников	число поданных резюме за год	60	80	+20	
Индекс удовлетворенности сотрудников	(шкала)	0,78	0,60	-0,18	
число претензий со стороны клиентов	раз в год	нет	нет		
своевременность поставок	кол-во поставок (вовремя, точно до места) / общее число поставок	100%	100%		
доля новых видов продукции в общем выпуске	кол-во новых продуктов / кол-во позиций всего	есть / не раскрыто	есть / не раскрыто		
темп внедрения инноваций	кол-во новых продуктов, внедренных за год / позиций всего	3	9	+6	300
обеспеченность ПК на предприятии	кол-во ПК / общая численность	0,44 (1 500)	0,59 (1 520)	+0,15 (+20)	101,3
обеспеченность ПК в домашних условиях	кол-во ПК дома / общая численность	около 15% (оценочно)	около 30% (оценочно)		
расходы, связанные с ИТ	тыс. руб.	2 618,58	1 466,94	-1 151,64	56,02
инвестиции в улучшение административных помещений и офисное оборудование	руб. в год	1 730,60	590,30	-1 140,3	34,1
число посетителей сайта предприятия	число за год	нет данных	нет данных		
запросы на брошюры, буклеты и т.д.	число запросов в год	56	42	-14	
удовлетворенность персонала условиями труда	(шкала)	0,74	0,86	+0,12	

На основании проведенных расчетов и выявленных тенденций можно сформулировать следующие задачи в управлении предприятием, которые необходимо решать с позиций управления интеллектуальным капиталом.

Таблица 4

Итоговая таблица по оценке ИК

Создание ценности на базе знания	Управленческие задачи, которые необходимо решить	Инициативы	Индикаторы
Сложное оборудование; высокие требования к	Обеспечение высокой квалификации персонала на всех	- система обучения «на месте» - постоянный мониторинг удо-	- периодичность проведения аттестаций сотрудников

качеству рабочей силы	уровнях (ИТР, а также рабочие специальности); удержание и привлечение высококвалифицированных кадров; система непрерывного обучения и повышения квалификации	влетворенности сотрудников - проекты по развитию персонала - формирование кадрового резерва (с привлечением школьников старших классов)	- изменение доли сотрудников высокой квалификации в общей численности - динамика коэффициента текучести кадров
Высокое качество производимой продукции	Тщательное соблюдение всех производственных регламентов	- разработка системы мероприятий по повышению и поддержанию производственной дисциплины - разработка системы премирования по итогам оценки качества работы - организация регулярных инструктажей и рабочих семинаров/групп	- количество рекламаций от клиентов - динамика доли забракованной продукции в общем объеме выпуска - соотношение успешных и неуспешных результатов испытаний (для особо сложных агрегатов)
Способность продукции эффективно и стабильно функционировать в различных внешних условиях (в том числе в опасных и агрессивных средах)	Повышение уровня собственных НИОКР, сотрудничество со сторонними НИИ и КБ	- создание научно-технической библиотеки - выделение функции мониторинга патентов и лицензий в предметных областях	- количество новых (в т.ч. зарубежных источников) за отчетный период - число обращений к библиотеке - участие в конференциях/семинарах
Обеспечение комплексного обслуживания клиентов с целью максимально полного учета потребностей (проектирование оборудования, производство, поставка, установка, наладка, обслуживание)	Выстраивание единой цепочки от «нулевого цикла» до завершения эксплуатации с вовлечением клиентов в процесс	- создание системы непрерывных коммуникаций с клиентами (теле- и интернет-конференции и форумы)	- объем коммуникаций с крупнейшими клиентами - число обращений к сайту компании со стороны клиентов - число предложений от клиентов (+ качественный анализ)

В целом, предприятие обладает достаточно высоким и стабильным интеллектуальным капиталом. Это обусловлено, в первую очередь, высокими требованиями, которые предъявляются к качеству персонала самими условиями производства (сложная продукция, сложные технологические процессы, разработка новых видов продукции, постоянные НИОКР и т.д.). Предприятие создает достаточно высокие ценности, которые признаны не только в России, но и за рубежом. Высокая репутация предприятия среди его клиентов, длительные стабильные контрактные отношения, отсутствие рекламация свидетельствуют о том, что предприятие поддерживает высокий уровень и стабильность отношенческого капитала.

Вместе с тем необходимо отметить, что руководство предприятия не ведет никакой последовательной работы по управлению ИК. Как таковая система оценки ИК на предприятии отсутствует, даже отдельные индикаторы целенаправленно не отслеживаются. Основной акцент в развитии ИК предприятия сделан на отношенческом компоненте, в то время как с учетом современных условий целесообразно сместить приоритеты в сторону развития человеческого капитала.

#### Список литературы

1. Современный экономический словарь (электронный ресурс).
2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальное решение / Пер. с англ. М.: Гранд, 1998.
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под ред. Л.Н.Ковалик. СПб: Питер, 2001.
4. Руус Й., Пайк С. Интеллектуальный капитал: практика управления (2-е изд.). СПб., Высшая школа менеджмента, 2008.
5. Санталайнен Т. И др. Управление по результатам / Пер. с финского, под общ. ред. Я.А. Леймана. М.: Прогресс, 1993.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 1999.
7. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18. №7.
8. A Guideline for Intellectual Capital Statements – A Key to Knowledge Management (Датское руководство по оценке интеллектуального капитала). – Агентство по Торговле и Промышленности Дании, 1998-2002 г. – [www.efc.dk/icaccounts](http://www.efc.dk/icaccounts)

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ**

Известно, что люди управляют проектами столько же лет, сколько существует человечество, но бизнес к концу XX века стал настолько сложным и непредсказуемым, что даже пятилетние планы стали называть долгосрочными. Такая ситуация характерна и для современной России, в том числе для строительного рынка. В течение всего XX века разрабатывались научно-практические методы, позднее вошедшие в «копилку» проектных менеджеров, и к 1980-м гг. стало очевидно, что у всех проектов независимо от сферы реализации есть много общего.

В настоящее время многие компании выделяют важные, критические для основной деятельности, процессы в отдельные проекты, то есть ограниченные во времени уникальные начинания, направленные на создание нового продукта, услуги или достижение нового качества.

Выделение начинаний в проекты подразумевает применение к ним методов проектного управления – комплексного управления процессами, протекающими внутри проекта. Методы проектного управления отличаются от приемов оперативного управления в первую очередь тем, что регулярный менеджмент оперирует повторяющимися процессами, а проектное управление – уникальным набором задач, решить которые нужно в ограниченный промежуток времени.

Изменение системы экономических отношений между участниками инвестиционно-строительного процесса, происходящее в настоящее время в России, выводит на первый план требования к контролю качества строительства и снижению всех возможных рисков инвестиций в ходе реализации проектов.

Компании, вкладывающие денежные средства в строительство, стремясь максимально обезопасить свои инвестиции, больше не полагаются на высокий спрос и собственную интуицию. В настоящий момент для привлечения инвестора необходима грамотная идентификация рисков проекта и просчет всех возможных последствий для инвестора и строительной организации, обеспечение должного уровня безопасности строительства, контроля качества строительства, устойчивых темпов производства работ и внедрения эффективных технологий управления строительными проектами. Все это направлено на осуществление запланированных затрат на всех циклах строительного проекта - от этапа разработки, концепции, до сдачи объекта в эксплуатацию, независимо от масштаба проекта - будь то крупный логистический комплекс или частный коттедж.

В процессе управления строительным проектом перед каждым участником строительного проекта (заказчиком-застройщиком, управляющей компанией, генеральным подрядчиком, проектировщиком или субподрядчиком) стоят свои задачи. Так, например, генеральный подрядчик, координирующий десятки более мелких организаций, должен осуществлять контроль хода выполнения всего проекта по финансовым, временным и объемным показателям (стоимость в сметных и текущих ценах, основные физические объемы, состояние субподрядных договоров, поставки МТР). Подрядчики, одновременно участвующие в реализации большого количества проектов, сосредоточены на решении задачи эффективного управления своими ресурсами, которые необходимо рационально распределить по разным проектам и контролировать с помощью определенных индикаторов (объем трудозатрат, уровень загрузки машин и механизмов). Перед управляющими компаниями, кроме вышеперечисленных задач, стоит задача формирования сбалансированного портфеля разнородных проектов по срокам, строительным циклам и объему выполняемых работ, а также текущего управления им.

Эффективность СУП (Системы Управления Проектами) в конкретной компании определяется совокупностью расходов и выгод, которые принесет такая система. Таким образом, нахождение оптимального способа реализации проекта по времени при максимально эффективном использовании ресурсов и внедрение современных управленческих технологий являются ключевыми факторами успеха, а при усилении конкуренции на строительном рынке – гарантом выживания организации. Следовательно, в компании, не использующей методы проектного управления, при внедрении инноваций, скорее всего, присутствуют потери трех видов: - от затягивания сроков внедрения инноваций; - от превышения бюджетов в силу некачественного планирования либо от ошибочного выполнения ненужных действий; - от некачественного выполнения работ и необходимости их переделки.

В денежном выражении сокращение сроков реализации проектов оценить достаточно легко с помощью статистики по уже реализованным проектам. Аналогичная ситуация и с бюджетами проектов и качеством исполнения работ. Здесь возможны две ошибки: недооценка будущих расходов и прямые потери, связанные с ошибочными действиями. Средняя стоимость подобных ошибок обычно составляет 10-20% от бюджета проекта.

***К основным качественным преимуществам использования СУП в рамках компании относятся:***

- более высокая степень контроля над выделенными проектами – у каждого проекта есть отвечающий за него менеджер, календарный план работ и бюджет. Ход проекта, расходуемые на него средства и получаемые выгоды выделяются из основной деятельности компании и общей отчетности, поэтому на любом этапе проекта четко виден достигнутый результат;

- ранжирование проектов по степени значимости, поставленным целям, ожидаемому результату и т.д. – дает возможность присваивать стратегически важным проектам приоритеты в ресурсах, персонале, финансировании;

- оптимизация расписания проекта – позволяет наиболее эффективно распределить ресурсы компании не только внутри проекта, но и между ними. При этом можно учесть доступность ресурсов, приоритеты проектов, графики поставки сырья и материалов, ограничения по финансированию;

- опыт, полученный в ходе реализации отдельных проектов – может быть использован для предотвращения ошибок в будущих проектах, сокращения времени, необходимого для планирования, выбора оптимального пути реализации проекта;

- четкое планирование работ, необходимое при управлении по проектам - позволяет регулировать их качество.

У данного подхода есть ряд недостатков и трудностей. В частности, как и любая передовая методика управления, управление проектами требует дополнительных знаний и навыков персонала, приводит к усложнению коммуникаций. В результате возрастают расходы на обучение и оплату труда сотрудников.

***Основные проблемы, с которыми сталкиваются строительные организации при использовании традиционных управленческих технологий***

В современных рыночных условиях при ускорении темпов научно-технического прогресса строительной компании для обеспечения конкурентоспособности необходимо прежде всего реагировать на изменения внешней рыночной среды, подстраиваться под новые требования клиентов.

В этих условиях компании вынуждены постоянно вести новый поиск более эффективных способов управления бизнесом, адекватных изменяющимся внешним рыночным условиям. Поэтому строительные компании вынуждены делать свою организационную структуру более гибкой структурно-функционально, отказываясь от механического подхода в управлении и отдавая предпочтение адаптационному подходу, важнейшей формой которого выступает организация проектного управления.

В большинстве организаций руководители подразделений начинают новые проекты, не учитывая, какими ресурсами реально обладает организация для их завершения. Проекты иницируются без согласования и координации между руководителями функциональных подразделений. Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда организация располагает ограниченными ресурсами и в ней одновременно ведется десятки проектов. При этом ресурсы расплываются, чтобы удовлетворить запросы всех руководителей. Руководители проектов часто конфликтуют с исполнителями относительно сроков завершения работ, приоритетных проектов, на которые должны в первую очередь выделяться ресурсы, и других параметров реализации проектов.

Все это еще раз подтверждает, что в строительных организациях существует высокая потребность в организации календарного планирования, учета загрузки ресурсов, мониторинга хода выполнения проекта.

Стратегическим направлением развития строительных компаний может стать создание проектно-ориентированной организационной структуры.

Проектное управление должно быть институционально оформлено. Организационно оформленная и налаженная система управления проектами дает каждому из участников проектов набор собственных инструментов, который отвечает его индивидуальной потребности и роли в проекте, и одновременно с этим создает единое информационное пространство взаимодействия между ними. Система проектного управления – это комплексное управление процессами разработки, производства и поставки заказчику (потребителю) конкретного вида продукции (строительство дома, коттеджа).

Основным принципом построения проектной структуры является создание нового, не повторяющегося строительного объекта к определенному моменту времени.

В соответствии с «деревом целей» организации, таких моментов может быть достаточно много, что обуславливает их упорядочивание в соответствующую систему. В этом случае деятельность компании рассматривается как совокупность выполняемых и взаимосвязанных проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

***К основным целям внедрения системы проектного управления можно отнести:***

1. Эффективное управление финансовыми и материальными ресурсами.

Стратегические решения о финансировании проектов должны приниматься на основе распределения объективно спланированной суммы источников инвестиций с учетом возможности привлечения таковых самими проектами. Плановая сумма денежных средств (источников) для финансирования инвестиционных проектов включает в себя следующие источники:

- собственные источники (поступления от реализуемых инвестиционных проектов за вычетом управленческих расходов, налогов и пр.);

- привлеченные источники (кредиты, проектное финансирование и пр.);

Распределение инвестиций осуществляется по направлениям приоритетных проектов.

Выбор приоритетных проектов опирается на следующие принципы:

- доходность проекта должна соответствовать стратегическим целям Компании;

- должен быть обеспечен качественный менеджмент проекта;

- должна прослеживаться четкая взаимосвязь результатов проекта и консолидированного результата всей Компании;

- выполнение обязательств по проекту должно быть гарантировано;

- потенциал роста актива должен учитывать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по проекту;

2. Снижение капитальных и текущих затрат за счет своевременной поставки материалов, выполнения производственных процессов точно в срок, ликвидации простоев машин и механизмов.

3. Сокращение сроков разработки, производства и поставки продукции и услуг заказчику (потребителю) за счет концентрации ресурсов и рациональной организации исполнения проекта.

4. Более эффективное использование производственного потенциала организации, сбалансированное развитие ее производственных мощностей по технологическим переделам.

5. Привлечение дополнительных инвестиций для реализации наиболее значимых проектов.

6. Повышение уровня оплаты труда и заинтересованности работников в высококачественном и производительном труде.

7. Сокращение численности и затрат на содержание аппарата управления организации, повышение гибкости и оперативности его работы.

8. Внедрение в производственно-экономическую деятельность организации современных методов и технологий менеджмента, повышающих эффективность стратегического, текущего и оперативного управления организацией.

9. Обеспечение повышения конкурентоспособности организации.

За внедрение СУП обычно отвечает директор по развитию как человек, курирующий все инвестиционные проекты и управление ими. Именно он оценивает масштабы будущей системы, дополнительные потребности в специалистах, расходы на их содержание и эффект от внедрения.

### ***Этапы внедрения СУП***

#### ***Этап 1. Изменение организационной структуры***

На начальном этапе в компании формируется новое подразделение – проектный офис. Часто он начинается с одного специалиста, совмещающего текущую деятельность с функциями проектного управления (это позволяет оптимизировать расходы на заработную плату), а далее может плавно развиваться в целое подразделение в зависимости от потребности компании в управлении проектной деятельностью.

К функциям проектного офиса относят:

- ведение электронных моделей проектов;
- ведение архивов проектов;
- контроль реализации проектов;
- консолидация информации по проектам;
- подготовка методических материалов, стандартов, инструкций;
- ведение баз данных характеристик типовых работ и их фрагментов по проектам и потребностей в ресурсах;
- обучение и повышение квалификации сотрудников остальных подразделений.

На начальном этапе формирования системы часть работы по поддержанию проектной деятельности можно распределить среди уже существующих специалистов. Например, подготовку методологических документов и контроля бюджета проекта можно возложить на планово-экономический департамент, управления ресурсами - на отдел кадров и т. д. Для управления проектной деятельностью из числа высшего менеджмента и, возможно, акционеров компании формируется инвестиционный комитет, в который обычно входят директора всех направлений. Инвестиционный комитет принимает решения о принятии в работу, запуске и завершении проектов и собирается на периодической основе либо по мере появления вопросов для обсуждения. Деятельность комитета и статус принимаемых им решений регламентируются соответствующим положением.

Оперативное управление проектами осуществляется куратором (управляющим) и менеджером проекта. Полномочия по изменению сроков, бюджета, содержания и границ проекта относятся к верхнему уровню управления и принадлежат куратору проекта. Обычно кандидатура куратора проекта утверждается инвестиционным комитетом. Куратор в свою



очередь назначает менеджера проекта и утверждает предложенный им состав команды (группу по реализации проекта).

Менеджером проекта может выступать выделенный для этой работы менеджер, совмещающий эту деятельность с основной работой. Менеджер готовит проектную документацию, отвечает за оперативное управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и человеческие ресурсы.

При постановке СУП необходимо решить вопрос о разделении времени сотрудников между основной и проектной деятельностью. Это особенно важно в случае, когда объем работ, выделенных в проекты, начинает занимать значительную часть времени персонала. Возможно несколько вариантов такого разделения:

- «выкуп» руководителем проекта необходимых ему ресурсов у функционального руководителя (в виде доли времени, уделяемого проекту);
- полное переподчинение персонала руководителю проекта на срок его реализации либо на время потребности в данном персонале;
- постановка задачи, возникающей в проекте, не конкретному исполнителю, а руководителю функционального подразделения.

Первый вариант сложен с точки зрения реализации, поскольку он требует разработки схем оплаты труда сотрудников, однако он же наиболее близок к самой идее проектного управления. Второй вариант может оказаться неэффективным из-за недогрузки сотрудников. Поэтому чаще всего используется третий вариант, когда общая структура управления в проекте становится менее мобильной, однако полностью отсутствует двойное подчинение сотрудников, которое обычно и вызывает максимум проблем. К достоинствам этого способа также относится свобода функционального руководителя в использовании ресурсов подразделения для решения поставленной задачи.

### ***Этап 2. Разработка нормативной документации***

В стандартах управления проектами компании необходимо предельно конкретно описать: кто, когда и что должен делать для функционирования СУП. Этот документ должен включать следующие пункты:

- политику компании в области управления проектами;
- классификацию проектов и критерии выделения отдельных начинаний в проект;
- описание бизнес-процессов прохождения проекта в организации (каким образом проект начинается, утверждается и реализуется и кто за это отвечает).

Степень детализации стандарта зависит от сложности и количества проектов компании, а также от числа вовлеченных в процесс сотрудников. Политика компании в области проектной деятельности описывает место проектного управления в общем менеджменте компании. Она включает правила взаимодействия и распределение ответственности за проектную деятельность ее руководителей и исполнителей. Строительное производство накладывает специфические особенности внедрения и использования системы управления проектами. Это в первую очередь связано с различным набором задач и работ на разных этапах инвестиционного процесса.

Несмотря на то, что проекты являются уникальными начинаниями, классификация позволяет использовать имеющиеся наработки и статистику для похожих проектов. В зависимости от целей существуют проекты по:

1. по признаку «масштаб»: жилой дом типовой планировки;
2. по признаку «территориальное расположение»;
3. по признаку «приоритет для компании»;
4. по признаку «новизна»;

Для каждого из выделенных типов проектов должны быть описаны типовые последовательности работ, потребности в ресурсах, времени, стоимости работ, возможные проблемы и т. д. Кроме того, может описываться принцип назначения куратора и менеджера проекта. По мере реализации проектов в компании стандарт может меняться.

Следующим шагом является описание бизнес-процесса прохождения проекта в компании. Пример схематичного представления бизнес-процесса приведен на рис. 1.

Общая структура бизнес-процесса может детализироваться и усложняться, вплоть до описания отдельных действий конкретных сотрудников.

Решение создать СУП означает наличие у компании нескольких одновременно реализующихся проектов, то есть портфеля проектов. Чаще всего проекты в компании ведутся параллельно текущей деятельности. Правила согласования текущей и проектной деятельности также прописываются в стандарте.

Управление портфелем проектов обычно строится на конкурентной основе. Создать конкуренцию между проектами внутри портфеля можно с помощью присвоения им статуса и приоритета. Например, статус может принимать значения: - в разработке; - к запуску; - запущенный; - приостановленный; - заверченный; - отклоненный; - отложенный.



Рис. 1. Описание бизнес-процесса прохождения проекта в компании

Изменение статуса проекта происходит после рассмотрения его на инвестиционном комитете на основании принятых в компании граничных условий. Например, к исполнению принимается проект, срок окупаемости которого не менее трех лет, значение IRR - не ниже 25% и т.д. Если показатели проекта значительно превосходят указанные, то ему присваивается статус «к запуску», если они близки к граничным или меньше их, то статус - «отложенный», если проект был отклонен, то он передается в архив со статусом «отклоненный», а в случае отправки проекта на доработку статус не меняется.

Помимо статуса проектам присваивается приоритет. Например, по умолчанию приоритет устанавливается равным трем. Для проектов, которые имеют большую важность с точки зрения стратегических целей компании или более высокую доходность, приоритет повышается до двух или единицы, для других он может быть понижен до четырех или пяти. Кроме того, приоритет проектов может меняться в ходе их реализации. Это способствует более эффективной работе менеджеров проектов, побуждает их к конкуренции.

### **Этап 3. Автоматизация**

На практике следует руководствоваться реальными потребностями компании. Так, для крупной строительной организации, которой необходим полноценный учет материалов,

посменная работа и т.п., нужна система профессионального уровня (Primavera Enterprise, Spider Project). Для компании поменьше подойдут Microsoft Project и OpenPlan Pro. Они обладают богатыми возможностями групповой работы: создание единого пула ресурсов, доступ к проектам через web-интерфейс, интеграция с почтовыми и учетными программами. На практике же чаще используют системы, реализующие функции бюджетирования и управленческого учета по проектам и автоматизирующие документооборот («Управление проектами» на базе «1С: Предприятие 8.0»). Однако они не являются полноценной заменой автоматизированной СУП, так как не предназначены для оптимизации расписаний проектов и управления ресурсами по проектам.

Минимальные требования, которым должна удовлетворять автоматизированная система управления проектами следующие:

- возможность декомпозиции работ, планирование их длительности и связей между ними;
- возможность планирования ресурсов, необходимых для выполнения работ;
- оптимизация полученного плана-графика работ с учетом и без учета ограничений по ресурсам;
- оценка рисков изменения плана-графика работ;
- отслеживание исполнения подготовленного плана работ;
- подготовка отчетов на основе планов и фактов работ.

При внедрении автоматизированной системы, поддерживающей управление проектами, требуется провести ее интеграцию с существующими в компании системами бюджетирования и управленческого учета. Разумеется, это ведет к дополнительным расходам, но при отсутствии такой интеграции эффективность системы падает, так как снижается оперативность ввода в нее фактических данных о ходе проектов.

Важной особенностью проектов является то, что они изменяют среду, в которой протекают, соответственно управление проектами – это в какой-то мере управление изменениями, которые должны быть проведены в результате их осуществления.

В современных условиях деятельность большинства строительных компаний состоит в реализации совокупности проектов, поэтому проектная концепция управления должна стать следующим этапом в эволюционном развитии организаций.

Создание проектно-ориентированной компании позволит повысить уровень ответственности участников проекта, управленческого аппарата и работников за достижение запланированных задач и введение объектов в эксплуатацию в заданные сроки.

#### **Список литературы**

1. Грей К.Ф. Ларсон Э.У. Управление проектами. Практическое руководство: учебник / Пер. с англ., полн. перераб. 2002.
2. Декарло. Экстремальное управление проектами. Издательство: Компания p.m.Office. 2005.
3. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления проектами и Офис управления проектами: Максимизация ROI. 2005.
4. Ким Хелдман Профессиональное управление проектами. М.: Бином, 2005.
5. Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М.: Омега-Л, 2008.
6. Мазур И.И., Ольдерогге Н.Г., Шапиро В.Д., Полковников А.В. Управление проектами. М.: [Омега-Л](#), 2009.
7. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / пер. с англ. Мамонтова Е.В.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008.
8. Хелдман К. Профессиональное управление проектами. М.: Бином, 2005. 517 с.
9. <http://www.pmi.org>
10. <http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx>

***П.В. Магданов, к.э.н., доцент  
ПГНИУ, г. Пермь***

*Магданов П.В.*

## **ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПОДХОДОВ К СОСТАВЛЕНИЮ КАРТ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ**

### *Совершенствование традиционных подходов к оценке результатов деятельности организаций*

Необходимость составления финансовых моделей отмечалась зарубежными специалистами еще в начале 1970-х гг.: достаточность денежного потока – главное условие обоснованности стратегического плана [51, 55]. К концу 1970-х гг. финансовое планирование стало неотъемлемой частью процесса стратегического планирования [20, 44], появился особый термин – финансовая стратегия. Сущность финансовой стратегии состояла в ответе на такие важнейшие вопросы корпоративного управления: источники и стоимость капитала, объем инвестирования, оценка экономической эффективности, установление пределов роста, операции на рынке акционерного капитала, избавление от нефункционирующих активов, ликвидность, финансовый мониторинг и т.п. [34].

Наряду с совершенствованием методологии стратегического планирования мощный толчок к развитию получило финансовое планирование. Причина этого – появление электронно-вычислительных комплексов. К началу 1980-х гг. многие корпорации создали подразделения, занимавшиеся финансовым моделированием и планированием [21]. В качестве ключевых компонентов системы финансового планирования и контроля названы: формулирование стратегических целей, разработка долгосрочной стратегии, управленческий учет и контроль, система мотивации высшего руководства [12]. Таким образом, произошло в 1980-х гг. тесное смыкание методологии стратегического и финансового планирования.

Изначально самыми важными показателями, которые характеризовали деятельность компании в целом, считались доход на одну акцию (EPS) и рентабельность инвестиций (ROI). Соответственно, в качестве стратегических целей ставились преимущественно финансовые цели. Однако такая практика, как скоро выяснилось в условиях нестабильной внешней среды 1980-х гг., оказалась порочной. Несмотря на то, что финансовые цели кажутся объективными и точными, в действительности они относительно, переменчивы и непостоянны [16]. Ориентация руководства исключительно на финансовые цели может привести организацию к кризису, а внешние обстоятельства лишь усугубят его. Финансовые цели – это ожидаемые результаты ранее принятых стратегических решений, которые привели фирму в заданный рынок, в сложившиеся отношения с поставщиками и покупателями, в имеющиеся организационные условия и взаимоотношения с контрагентами. Эти ранее принятые решения влияют на экономические параметры операций в текущий момент и предопределяют лишь краткосрочные финансовые результаты. Рыночные условия, со своей стороны, определяют для компании верхний предел возможностей роста и рентабельности операций, а конкурентная среда, в свою очередь, может существенно понизить его.

В 1980-е гг. ученые начали поиск возможности сочетания стратегии и показателя денежного потока, столь желанного для акционеров. Любопытен подход, предложенный Г. Доналдсоном [16]. Баланс интересов между ростом продаж и рентабельностью чистых активов по чистой прибыли может быть установлен на разных этапах деятельности компании так, как показано в табл. 1. Достаточность денежного потока выступает результатом преследования двух полярных целей – завоевания рыночных позиций (рост продаж) и доходность (рентабельность чистых активов). Критический момент в деятельности фирмы – кризис ликвидности – наступает на 2 этапе как следствие быстрого развития и преодолевается соответствующим ростом рентабельности собственного капитала. Если фирме удастся быстро подойти к 3 этапу, сохранить высокий уровень рентабельности активов, то ее собственники и руководители будут хорошо вознаграждены.

Методология финансового моделирования и планирования продолжала совершенствоваться. Моделирование осуществлялось уже не только в отношении денежного

потока, как это делалось ранее. Финансовые модели стали предназначаться для финансово-экономического анализа, оптимизации финансирования, принятия управленческих решений. В качестве опорных показателей начали применяться доходы до и после процентов и налогов, рентабельность активов, собственный капитал, соотношение цены и дохода на акцию, налоговый фактор и др. [5]. Из финансовых показателей составлялось дерево, с помощью которого оценивались факторы доходности и эффективности операций. Можно вполне определенно утверждать, что в 1980-гг. были сделаны первые шаги в формировании совокупности показателей, характеризующих производственно-сбытовую деятельность организации. Однако показатели были, главным образом, финансовыми.

И все же этого оказалось мало. Еще в 1986 г. Б. Чакраварти изучил результаты исследований Т. Питерса и Р. Уотермена [45] и пришел к выводу о том, что с помощью классических финансовых показателей нельзя объяснить различия между успешными и неуспешными компаниями [9]. Стандартные методы анализа результатов хозяйственной деятельности оказывались бессильными в случаях, когда требовалось объяснить отличия одной модели управления от другой. На это, в частности, указывали М. Джонсон, Р. Каплан и Р. Купер, комментируя невозможность выявить факторы снижения эффективности западноевропейских компаний в сравнении с японскими конкурентами [11, 24]. Сложилась ситуация, когда потребовался подход, с помощью которого с предельной степенью объективности можно оценивать деятельность организации в длительном периоде.

Таблица 1

Стратегический цикл по Г. Доналдсону [16]

	Темп роста продаж	Рентабельность чистых активов	Описание
1. Вход на рынок	Низкий	Низкая	Фирма входит на рынок. Собственный капитал незначителен, рентабельность операций – низкая. Задача – вкладывать заемные средства в создание рыночных позиций, что даст рост объема продаж.
2. Построение рыночной позиции	Высокий	Низкая	Рост объема продаж достигнут. Фирма строит рыночные позиции до тех пор, пока есть возможности или не наступил недостаток ликвидности. Тогда приоритетной станет рентабельность чистых активов.
3. Зрелость рыночной позиции	Высокий	Высокая	Если стратегия успешна, то фирме удастся добиться высокой рентабельности активов. Фирма становится менее зависимой от рынка ссудного капитала, акционеры начинают получать хорошие дивиденды.
4. Снятие сливок с рыночной позиции	Низкий	Высокая	Высокая рентабельность активов создает хороший запас ликвидности. Если рынок уже не растет и нельзя еще потеснить конкурентов, то можно «собирать сливки», платить дивиденды, искать новый бизнес.
5. Ликвидация рыночной позиции	Низкий	Низкая	Если рынок не растет и не дает возможности иметь высокую рентабельность чистых активов, то он не интересен для акционеров. Бизнес нужно продать.

Из опубликованных работ трудно установить, кто из ученых первым предложил подход к оценке деятельности компаний, оказавшийся впоследствии самым результативным. Эффективность методов управления всегда подвергается критике, а вокруг самых популярных из них возникают серьезные дискуссии. Не следует забывать, что удачные аббревиатуры и агрессивная реклама могут создавать ложное впечатление об эффективности применяемых методов: консультационные услуги представляют собой товар, который не так-то просто сбыть опытному руководителю.

В 1980-х годах одним из первых возник стратегический управленческий учет<sup>1</sup> – подход, с помощью которого оценивались рынки сбыта и конкурентная позиция фирмы относительно ключевых конкурентов [8, 48, 50]. Сущность стратегического управленческого учета – оценка характеристик ближайших конкурентов на каждой стадии цепочки

<sup>1</sup>Strategic Management Accounting (англ.).

образования стоимости конечного продукта, что позволяет объяснить финансовые результаты деятельности компании. Еще одним направлением исследований того времени в данном направлении стало измерение эффективности производственно-технологических процессов. Активные исследования в этой области, в частности, вел Р. Каплан [31-33]. Так к началу 1990-х гг. сложилась проблемная ситуация и сформировалась теоретическая основа разработки целостного подхода к измерению деятельности коммерческой организации. И появились подходы, направленные на разрешение названной проблемы; некоторые из них возникли одновременно и независимо в начале 1990-х гг., другие формировались в середине 1990-х гг. как альтернатива и продолжение первых.

В 1993 году Ф. Мун и К. Бейтс предложили подход к интерпретации финансовых результатов компании, который назван «CORE<sup>2</sup>» [41]. Данный подход реализуется в четыре этапа: 1) выявление и оценка внешних и внутренних факторов, влияющие на деятельность фирмы, 2) анализ финансовых результатов в терминах зависимостей и закономерностей, 3) отбор критериев и расчет показателей, 4) интерпретация расчетов и подготовка выводов.

**Подход к составлению карт ключевых показателей Д. Нортон и Р. Каплана**

Более систематизированным и проработанным оказался подход «Balanced Scorecard<sup>3</sup>» (рис. 1), предложенный Д. Нортон и Р. Капланом в 1992 г. [26]. Названный подход оказался настолько удачным, что быстро завоевал широкую популярность. Собственно, изобретателям данного подхода оставалось сделать немного – все его составляющие уже проработаны и опубликованы ранее (см., напр., [17, 39]). В сущности, получилось так, что подход к измерению и оценке результатов деятельности, применяемый в любой компании, так или иначе, основывается на *Balanced Scorecard*. Надо отметить и недоуменный талант, с которым Д. Нортон и Р. Каплан популяризировали и коммерциализировали свои идеи: предложенный ими подход оказался в нужном месте в нужное время. И до сих пор не прекращается полемика по поводу эффективности применения *Balanced Scorecard* в компаниях.

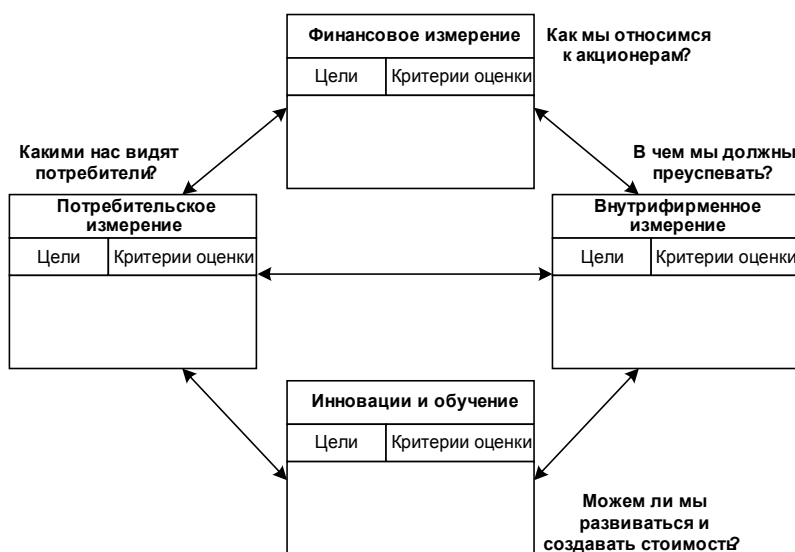


Рис. 1. Balanced Scorecard [26]

Подход Р. Каплана и Р. Нортон к составлению карт ключевых показателей оказался заразительным; правильнее, однако, сказать, что к этому времени традиционный финансовый подход к оценке результатов операционной деятельности компаний полностью исчерпал себя, требовалась новая парадигма. В 1990-х гг. появился ряд подходов,

<sup>2</sup>Аббревиатура CORE раскрывается как «Context, Overview, Ratios, Evaluation» (англ.) – содержание, рассмотрение, показатели и оценка.

<sup>3</sup>Сбалансированная карта ключевых показателей деятельности (англ.).

аналогичных *Balanced Scorecard*: система измерения стратегических показателей<sup>4</sup> [42], система оценки стратегических изменений [18], финансовые индикаторы для стратегического управления качеством [10], навигатор «Scandia» [54] и др. В частности, уже в 1996 г. в компании «GELightingBusinessGroup» активно применялись карты ключевых показателей на уровне корпорации, СХЦ, заводов и персонала передовой линии [14].

Сбалансированная карта показателей оказалась весьма выгодной не только своей простотой и доступностью, но и огромным потенциалом совершенствования. Позднее Р. Каплан и Д. Нортон увязали *Balanced Scorecard* с реализацией стратегии [29], моделью «7S» [30], хотя первоначально речь шла лишь о том, чтобы дать руководителям быстрый и общий взгляд на компанию в целом. Другие ученые нашли взаимосвязь *Balanced Scorecard* с управлением по целям [15], SWOT-анализом [35], стратегическим контролем [53], анализом прибыльности [40]; названы новые измерения в оценке деятельности компаний [1, 36]. В 2001 г. Р. Каплан и Д. Нортон опубликовали подход к составлению стратегических карт на основе сбалансированной карты показателей [25, 28]. Однако этот подход не получил широкого распространения, вероятно, в силу неоднозначности и притянутости к действительности.

В первой декаде XXI в. проведен ряд исследований о влиянии сбалансированной карты показателей Р. Каплана и Д. Нортон на деятельность компаний. Их итоги, как обычно бывает в таких случаях, оказались противоречивыми. Эмпирические исследования, основанные на данных статистики, привели к неоднозначным выводам. Одни ученые обнаружили положительное влияние *Balanced Scorecard* на эффективность операционной деятельности компаний [13, 33, 37], тогда как другие не установили такой связи [6, 23]. Очевидно, что для получения однозначных выводов относительно влияния *Balanced Scorecard* на деятельность фирмы методы статистики недостаточны.

#### ***Исследования по оценке эффективности подхода Balanced Scorecard***

Х. Ан на примере швейцарской корпорации «ABBIndustrieAG» показал, что компания может столкнуться с серьезными затруднениями при внедрении *Balanced Scorecard*[1]. Несмотря на то, что с теоретической точки зрения названный подход является простым в понимании, в действительности очень трудно добиться успеха в разработке карты показателей, пригодной для стратегического управления. Причина этого – недостаточность, неточность и противоречивость рекомендаций, которые дают Р. Каплан и Д. Нортон [29]. Чрезвычайную сложность доставило построение причинно-следственных взаимосвязей между целями и показателями: решить эту проблему на практике так и не удалось. Рекомендация Р. Каплана и Д. Нортон – пользоваться концепцией жизненного цикла при установлении ориентированных в будущее критериев – оказалась неприменимой ввиду невозможности точно вычислить стадию жизненного цикла. При практическом применении *Balanced Scorecard* возникла еще одна проблема, связанная с эффектом «наложения» на ключевые показатели деятельности ответственных работников: общефирменные измерители противоречат индивидуальным показателям.

Тем не менее, с точки зрения бюджетирования и финансового контроля *Balanced Scorecard* действительно может приносить пользу, поскольку увязывает финансовые и нефинансовые показатели [1]. Подводя итог своему исследованию, Х. Ан заключил, что *Balanced Scorecard* не является главным средством управления, как заявили об этом ее авторы [27]. Карта показателей помогает при разработке стратегии, но четырех предложенных измерений явно недостаточно. Кроме того, опыт применения карт ключевых показателей по методу Каплана-Нортон показал, что с их помощью вообще невозможно оценить достижение стратегических целей и стратегии развития в целом; карты показателей, отдельно взятые, не могут быть средством стратегического контроля [53]. По мнению Х. Ана, *Balanced Scorecard* – всего лишь метод измерения результатов деятельности компании, а не система стратегического управления. Карты ключевых показателей служат дополнением к системе управления компанией [1].

<sup>4</sup> Strategic Performance Measurement System (англ.).

Г. Брам и Э. Нишем изучили опыт применения нидерландскими фирмами сбалансированной карты показателей по методу Каплана-Нортон и получили такие выводы [7]. Во-первых, сама по себе *Balanced Scorecard*, несмотря на уверения ее авторов, не может улучшать эффективность деятельности компании. При разработке карты показателей нужно отчетливо представлять, каким образом и в каких управленческих процессах она будет употребляться. При внедрении карты показателей требуется подход, специфичный для каждой компании: не следует допускать «механического» применения карты показателей, поскольку переключение внимания руководителей с *управления деятельностью* на *измерение деятельности* неизбежно приведет к отставанию в исполнении стратегических целей, что, в свою очередь, контрпродуктивно скажется на операционной эффективности. Во-вторых, перевод видения и стратегии развития в операционные термины представляет собой сложный, переменчивый во времени процесс. Попытка поместить стратегические намерения в «прокрустово ложе» четырех измерений сбалансированной карты может привести, как показывает опыт, к совершенно неожиданным последствиям, поскольку ответственные работники будут чувствовать себя скованными ухищренной системой контроля и лишеными доверия со стороны высшего руководства.

Исследование, проведенное К. Аксом и Т. Бьорненаком в шведских компаниях, позволило установить, что внедрение сбалансированной карты показателей не должно быть единичным новшеством, оторванным от других инноваций в области административного управления и корпоративной культуры [4]. В ходе исследования было выявлено, что подход Р. Каплана и Д. Нортон к составлению карт показателей существенно видоизменен шведскими руководителями, заложившим в основу карт показателей интеллектуальный капитал, а не позицию акционеров. В частности, страховая компания «Scandia» разработала оригинальный подход (рис. 2). Этот подход имеет видимое сходство с *Balanced Scorecard*, но существенно отличается от него. Во-первых, «Scandia» приступила к разработке метода, названного «Intellectual Capital Model<sup>5</sup>», в 1991 г. и опубликовала его в годовом отчете за 1994 г. [4]. Во-вторых, в подходе к составлению карт, основанном на интеллектуальном капитале, акцент ставится не на причинно-следственных связях, а на разработке широкого набора ключевых измерителей, не связанных между собой.

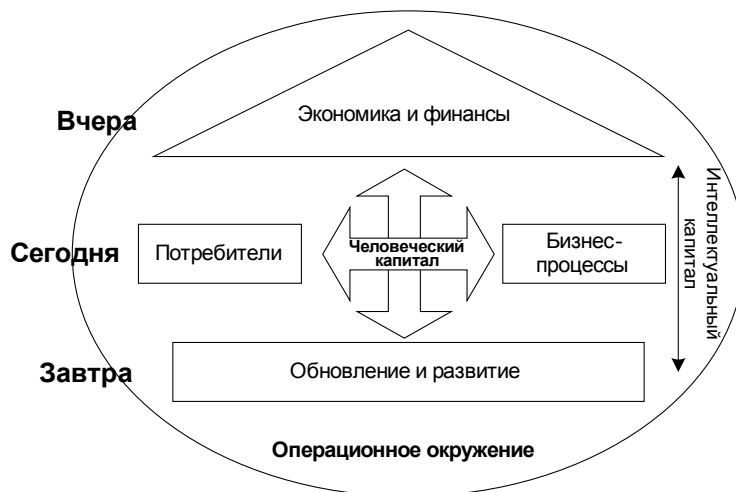


Рис. 2. Навигатор «Scandia» [54]

### ***Сравнение подходов *Balanced Scorecard* и *Tableau de Bord****

Главным препятствием в признании приоритета и оригинальности подхода Р. Каплана и Д. Нортон к построению карты ключевых показателей выступает французское «*Tableau de Bord*<sup>6</sup>». Сведения о первом применении *Tableau de Bord* относятся к 1930-м гг. [6]; в 1980-е

<sup>5</sup> Модель интеллектуального капитала (англ.).

<sup>6</sup> Приборная панель (франц.). «*Tableau de Bord*» и «*Balanced Scorecard*» – термины-синонимы.



гг. этот метод применялся преимущественно для составления отчетности, что делало возможным оценивать исполнение стратегических целей [3]. Однако в конце 1990-х гг., после появления *Balanced Scorecard*, французские компании по-прежнему применяли проверенное *Tableau de Bord* и отдавали ему явное предпочтение [6]. Сейчас трудно установить авторство подхода *Tableau de Bord*. По всей вероятности, именно отсутствие определенных авторов у французской методики стало причиной того, что она не продвигалась консультационными фирмами так же активно, как, например, портфельные методы, цепочка образования стоимости и *Balanced Scorecard*.

Отличия между *Balanced Scorecard* и *Tableau de Bord* состоят в следующем. Во-первых, разнятся их концептуальные основы. Р. Каплан и Д. Нортон взяли за основу модели М. Портера [46, 47]. Французский подход не основывается на какой-либо стратегической модели, а только на восприятии руководителями стратегии. Это означает, что субъективный подход высшего руководителя и особенности внешнего окружения играют главную роль в определении карты показателей. Во-вторых, *Balanced Scorecard* предполагает построение причинно-следственных связей между четырьмя зонами ответственности на высшем уровне управления. Это предположение позволяет увязывать текущие нефинансовые измерители с прогнозируемыми значениями финансовых показателей. Однако предметные исследования не подтвердили наличие взаимосвязей между четырьмя измерениями *Balanced Scorecard* [22, 43]. А французский подход не предполагает обязательного наличия связей между стратегическими целями и ключевыми показателями: они могут не соответствовать друг другу. И, в-третьих, подход Р. Каплана и Д. Нортон является полностью американским: убедительная риторика в стиле «иди и делай» вкупе с активной программой продвижения способствуют распространению модного подхода, эффективность которого пока еще не подтверждена временем.

Подводя итог опыту применения *Balanced Scorecard*, следует отметить, что этот подход употребляли преимущественно североамериканские фирмы, тогда как западноевропейские компании (особенно шведские, французские и германские) в большей степени применяли отработанную годами практику измерения результатов операционной деятельности. Главной причиной этого являются установившиеся в Западной Европе нормы и правила корпоративного управления, имеющие принципиальные отличия от американских обычаев. Но и это не все.

Множество теоретико-методологических проблем *Balanced Scorecard* названо У. Мейером [40]. Здесь уместно вспомнить опыт проекта «PIMS» и возможность ложной корреляции между количественными параметрами. Несмотря на статистические выводы, связь между показателями доли на рынке и рентабельность инвестиций так и не была доказана с позиций научного менеджмента. Чем же обосновано мнение Р. Каплана и Д. Нортон о наличии взаимосвязей между финансовыми и рыночными показателями?

На уровне бизнес-процессов можно увязать операционный и экономический параметры через показатели, такие как удельная себестоимость продукции. Но на корпоративном уровне показатели удовлетворения потребителей (производство, инновации и т.п.) должны измеряться отдельно от финансовых показателей, поскольку они *противоположно направлены* [40]. Неочевидной представляется и связь *Balanced Scorecard* с мотивацией высшего руководящего персонала – проблемой и без того сложной, чтобы связывать ее с другими методологическими подходами. В этом вопросе вообще много методологических трудностей, например, зависимость набора индивидуальных показателей руководителя от стадии макроэкономического цикла. В качестве другого примера можно назвать высокую разнородность индивидуальных показателей руководителей: на практике они вообще не связаны между собой, тем более с общефирменной картой показателей.

#### ***Новые методологические подходы к составлению карт показателей***

В 2000-х гг. появились новые методологические подходы к составлению карт ключевых показателей деятельности организации. А. Мальц, А. Шенхар и Р. Рейли разработали многомерный динамический подход к измерению результатов деятельности

компаний<sup>7</sup> (DMP) (рис. 3) [38]. В его основу легли подходы «Balanced Scorecard» [26] и «Success Dimensions» [49]. Несмотря на внешнее сходство, подход DMP отличается от *Balanced Scorecard*. По-новому рассматриваются направления «Внутрифирменные процессы» и «Развитие человеческого капитала»; в карту добавлено новое направление, относящееся к развитию фирмы и ее будущему. Можно назвать еще ряд модификаций сбалансированных карт показателей, разработанных, в частности, К. Томпсоном и Н. Матисом [52], А. Фостером [19].



Рис. 3. Подход к измерению результатов операционной деятельности по А. Мальцу [38]

Проблема организации внутрифирменного контроля над операционными и управленческими бизнес-процессами оказалась комплексной; разрешить ее только путем разработки карт ключевых показателей не удалось. Несмотря на то, что контуры стратегического и финансового планирования объединились в единое целое, проблема контроля по-прежнему настоятельно требовала решения [2]. Стандартная практика «командуй и проверяй», свойственная традиционным методам администрирования в 1960-х гг., перестала соответствовать новым условиям хозяйствования. Потребовалась новая парадигма контроля, возникли концепции системы управленческого контроля и стратегического контроля.

#### Список литературы

1. Ahn, H. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report // Long Range Planning. Vol. 34, 2001. Pp. 441-461.
2. Ahrens, Th. and Chapman, Ch. Management Control Systems and the Crafting of Strategy: A Practice-Based View // Controlling Strategy. Management, Accounting, and Performance Measurement. Ed. by Ch. Chapman, Oxford University Press, 2005. 191 p.
3. Ardoin, J.L., Michel, D., Schmidt, J. Le Controle de Gestion, 2ème ed. Paris: Publi-Union, 1986.
4. Ax, Ch. and Bjørnenak, T. Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations – the Case of the Balanced Scorecard in Sweden // Management Accounting Research. Vol. 16, 2005. Pp. 1-20.
5. Beerel, A.C. Financial Modelling: A Tool for Raising Management Performance // Long Range Planning. Vol. 19, №4, 1986. Pp. 47-52.
6. Bourguignon, A., Malleret, V. and Nørreklit, H. The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: the Ideological Dimension // Management Accounting Research. Vol. 15, 2004. Pp. 107-134.
7. Braam, G. and Nijssen, E. Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: a Note on the Dutch Experience // Long Range Planning. Vol. 37, 2004. Pp. 335-349.

<sup>7</sup>Dynamic Multi-Dimensional Performance Framework (англ.).

8. *Bromwich, M.* The Case for Strategic Management Accounting: the Role Accounting Information for Strategy in Competitive Markets // *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 13, January, 1990. Pp. 27-46.
9. *Chakravarthy, B.S.* Measuring Strategic Performance // *Strategic Management Journal*. Vol. 7, 1986. Pp. 437-458.
10. *Chapman, R., Murray, O. and Mellor, P.* Strategic Quality Management and Financial Performance Indicators // *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 14, №4, 1997. Pp. 378-393.
11. *Cooper, R.* You Need a New Cost System When... // *Harvard Business Review*. February, 1989.
12. *Cowen, S. and Midaugh, J.* Designing an Effective Financial Planning and Control System // *Long Range Planning*. Vol. 21, №6, 1988. Pp. 83-92.
13. *Davis, S., and Albright, T.* An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance // *Management Accounting Research*. Vol. 15, 2004. Pp. 135-153.
14. *Davis, T.* Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives // *Management Decision*. Vol. 34, №4, 1996. Pp. 14-18.
15. *Dinesh, D. and Palmer, E.* Management by Objectives and the Balanced Scorecard: will Rome Fall again? // *Management Decision*. Vol. 36, №6, 1998. Pp. 363-369.
16. *Donaldson, G.* Financial Goals and Strategic Consequences // *Harvard Business Review*. May-June, 1985, Vol. 63. Pp. 57-66.
17. *Eccles, R.G. and Pyburn, P.J.* Creating a Comprehensive System to Measure Performance // *Management Accounting*. Vol. 74, №4, October, 1992. Pp. 41-44.
18. *Feka, V., Xouris, D. and Tsiotras, G.* Mapping Strategic Groups: an International Example // *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 12, №1, 1997. Pp. 66-75.
19. *Foster, A., Ferguson-Boucher, K. and Broady-Preston, J.* Unifying Information Behaviour and Process: a Balanced Palette and the Balanced Scorecard // *Performance Measurement and Metrics*. Vol. 11, №3, 2010. Pp. 280-288.
20. *Gibson, Ch.* Using Models in Financial Planning // *Journal of Business Strategy*. Vol. 2, 1981-1982. Pp. 39-51.
21. *Grinyer, P.* Financial Modelling for Planning in the U.K. // *Long Range Planning*. Vol. 16, №5, 1983. Pp. 58-72.
22. *Hoque, Z. and James, W.* Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance // *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 12, 2000. Pp. 1-17.
23. *Ittner, C., Larcker, D.F. and Randall, T.* Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms // *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 28, 2003. Pp. 715-741.
24. *Johnson, M. and Kaplan, R.* *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, 1987.
25. *Kaplan, R.S. and Norton, D.P.* *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
26. *Kaplan, R.S. and Norton, D.P.* The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance // *Harvard Business Review*. January-February, 1992. Pp. 71-79.
27. *Kaplan, R.S. and Norton, D.P.* *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996. 322 p.
28. *Kaplan, R.S. and Norton, D.P.* *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press, 2001.
29. *Kaplan, R.S. and Norton, D.P.* Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // *Harvard Business Review*. Vol. 74, January-February, 1996. Pp. 75-85.
30. *Kaplan, R.S.* How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model // *Strategy & Leadership*. Vol. 33, №3, 2005. Pp. 41-46.
31. *Kaplan, R.S.* *Measures for Manufacturing Excellence*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1990.
32. *Kaplan, R.S.* Measuring Manufacturing Performance: a New Challenge for Managerial Accounting Research // *The Accounting Review*. Vol. 58, №4, October, 1983. Pp. 686-705.
33. *Kaplan, R.S.* New Systems for Measurement and Control // *The Engineering Economist*. Vol. 36, №3, Spring, 1991. Pp. 201-218.
34. *Lauenstein, M.* Setting Financial Strategy // *Journal of Business Strategy*. Vol. 1, 1980-1981. Pp. 66-71.
35. *Lee, S. and SaiOnKo, A.* Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing «Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies» on QFD Methodology // *Managerial Auditing Journal*. Vol. 15, №1/2, 2000. Pp. 68-76.

36. *Letza, S.* The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of Three Companies in Practice // Business Process Re-engineering & Management Journal. Vol. 2, №3, 1996. Pp. 54-76.
37. *Malina, M.A. and Selto, F.H.* Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard // Journal of Management Accounting Research. Vol. 13, 2001. Pp. 47-90.
38. *Maltz, A., Shenhar, A. and Reilly, R.* Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures // Long Range Planning. Vol. 36, 2003. Pp. 187-204.
39. *Maskell, B.H.* Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies. Productivity Press, Cambridge, MA, 1991.
40. *Meyer, M.W.* Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard. Cambridge University Press, 2003. 202 p.
41. *Moon, Ph. and Bates, K.* Core Analysis in Strategic Performance Appraisal // Management Accounting Research. Vol. 4, 1983. Pp. 139-152.
42. *New Process / Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System // Planning Review.* Vol. 22, July-August, 1994.
43. *Nørreklit, H.* The Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some of its Assumptions // Journal of Management Accounting Research. Vol. 12, 2000. Pp. 65-88.
44. *Peteraf, M.A.* The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View // Strategic Management Journal. Vol. 14, №2, 1993. Pp. 179-191.
45. *Peters, Th. and Waterman, R.* In Search of Excellence: the Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, 1982.
46. *Porter, M.E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 558 p.
47. *Porter, M.E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
48. *Shank, J.* Strategic Cost Management: New Wine or just New Bottles? // Journal of Management Accounting Research. Fall, 1989. Pp. 47-65.
49. *Shenhar, A.J. and Dvir, D.* Long Term Success Dimensions in Technology-based Organizations // Handbook of Technology Management. McGraw Hill, New York, 1996.
50. *Simerson, B.K.* Strategic Planning: a Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. Praeger, 2011. 283 p.
51. *Stubbart, Ch.* Why We Need a Revolution in Strategic Planning // Long Range Planning. Vol. 18, №6, 1985. P. 68-76.
52. *Thompson, K. and Mathys, N.* The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations // Organizational Dynamics. Vol. 37, №7, 2008. Pp. 378-393.
53. *Veen-Dirks, P. and Wijn, M.* Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard // Long Range Planning. Vol. 35, 2002. Pp. 407-427.
54. *Wiig, K.M.* People-focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success. Elsevier Inc., 2004. 329 p.
55. *Ziemer, D.R. and Maycock, P.D.* A Framework for Strategic Analysis // Long Range Planning. Vol. 6, June, 1973. Pp. 6-17.

*М.В. Маракулин, к.э.н.*

*ОАО «Институт Пермгипромашпром», г. Пермь*

## **О НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСУРСОВ КАК ЭЛЕМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКИХ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИЯМИ**

Скорое вступление Российской Федерации в полноправное глобализированное сотрудничество в рамках международной системы торговых отношений, регулируемых ВТО, еще более остро ставит вопрос о повышении энергоэффективности практически во всех отраслях промышленного сектора, сельском хозяйстве, ЖКХ, бюджетной сфере России.

Развитие рыночных отношений, неожиданное для многих российских компаний распространение интернациональных норм и принципов торговых взаимоотношений на территории России может иметь шоковые и поистине трагические последствия для тех хозяйствующих субъектов, которые уже в настоящее время не начали реализацию срочных мероприятий по совершенствованию процессов бизнес-планирования и управления расходом ресурсов.

В настоящей статье мы коснемся темы управления процессами ресурсосбережения.

Современные аналитики и эксперты в области поставок топливных и энергоресурсов практически все едины во мнении о том, что на мировом рынке стоимость энергоресурсов будет неизменно увеличиваться. Основные дискуссии среди экспертного сообщества ведутся только о том, какой вид энергоресурсов и какими темпами роста будет характеризоваться. При этом, для российского потребителя темп роста стоимости энергоресурсов станет, видимо, шоковым еще и по причине того, что после вступления страны в систему торговых отношений ВТО, цены на топливо станут позиционироваться возле показателей мировых стоимостных отношений, в то время как сегодня внутренние цены на энергоносители в России существенно ниже общемировых. Таким образом, для российских субъектов хозяйствования рост цен на топливо будет определяться совместным влиянием двух причин: первая – скачкообразный рост цен на энергоносители до уровня общемировых, вторая – общемировой долгосрочный тренд на рост топливных цен.

Различные экспертные оценки приводят различные сравнительные показатели энергоёмкости российского хозяйства по сравнению с хозяйствами различных стран и регионов мира. При этом, все эксперты сходятся в одном: российская экономика значительно (в 2–4 раза) превосходит развитые экономики мира по затратам самых различных видов энергии на единицу произведенной продукции. Примерно такие же показатели превышения энергозатрат на квадратный метр в российском секторе ЖКХ отмечаются по сравнению с аналогичными затратами в передовых странах мира.

На федеральном уровне управления страной для решения проблемы энергосбережения разработана федеральная законодательная база, принят ряд законов Российской Федерации, постановлений Правительства Российской Федерации, распоряжений и приказов отдельных ведомств федерального правительства, в том числе и подписанный Президентом Российской Федерации в апреле 1996 г. федеральный закон № 28-ФЗ «Об энергосбережении». Кроме того, законом №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» четко определены обязанности органов местного самоуправления в решении, в том числе, и вопросов энергосбережения на муниципальном уровне. В ноябре 2009 года Государственной Думой РФ принят и введен в действие Указом президента РФ 23 ноября 2009 года Федеральный закон № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности». В 2010 году введена в действие распоряжением Правительства РФ 27 декабря 2010 года государственная программа Российской Федерации «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности на период до 2020 года». Правительством Российской Федерации разработаны и внедряются целевые программы энергосбережения «Энергоэффективный квартал», «Малая энергетика» и целый ряд других.

В отдельных регионах и муниципальных образованиях Российской Федерации созданы и совершенствуются программы энергосбережения.

В июне 2011 года администрацией городского муниципального округа Пермь утверждена долгосрочная целевая [программа](#) «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности города Перми на период 2011-2015 гг.».

Запуск и развитие процессов энергосбережения в регионах и муниципалитетах Российской Федерации выявил целый ряд проблем, с которыми сталкиваются как органы регионального и муниципального управления, так и менеджмент предприятий и учреждений, вступающих на путь энергосбережения и энергоэкономии.

Первая из проблем, с которой сталкиваются органы управления любым хозяйствующим субъектом, это определение энергетического хозяйства субъекта, диагностика его состояния, нормирование его энергопотребления, отсутствие базы для сравнения с лидерами хозяйствования в области энергосбережения по данному отраслевому направлению.

Вторая проблема заключается в выборе возможных вариантов изменений, разработке собственно программ энергосбережения, сравнения инновационности и инвестиционной привлекательности разработанных программ, администрирования процесса реализации программ, а также дальнейшей их трансформации и адаптации к изменениям по мере развития.

Каждая из указанных проблем имеет сложную и разнонаправленную структуру и в каждом конкретном случае требует индивидуального рецепта решения. Вот, для примера, лишь один из эпизодов трудностей, с которыми столкнулось в настоящее время бизнес-сообщество Пермского края (не исключено, что аналогичные трудности испытывают предприниматели и в масштабах всей страны). С января этого года вступил в силу действие п.6 статьи 11 Федерального закона № 261, согласно которому «не допускается ввод в эксплуатацию зданий, строений, сооружений, построенных, реконструированных, прошедших капитальный ремонт и не соответствующих требованиям энергетической эффективности и требованиям оснащенности их приборами учета используемых энергетических ресурсов». Для того, чтобы ввести здание в эксплуатацию, необходимо провести обследование здания по соответствующим методикам и результаты обследования предъявить в Государственную инспекцию строительного надзора. А для того, чтобы провести обследование, рассчитать нормируемые показатели и сделать необходимое заключение в Пермском крае подготовленных специалистов нет в принципе, т.к. ни одно учебное заведение подобных специалистов не готовит.

Приведенный пример составляет лишь малую и видимую часть общей проблемы, суть которой состоит в необходимости создания и развития нового направления в развитии науки и практике менеджмента – речь идет о необходимости создания и развития энергоменеджмента, как системной составляющей государственного, муниципального и бизнес-управления. Именно это узкое и специализированное направление сможет «расшить» одну (не единственную!) проблему повышения конкурентоспособности российских субъектов хозяйствования в преддверии вступления Российской Федерации в ВТО.

Здесь необходимо указать на то, что проблема создания энергоменеджмента в нашей стране является т.н. *«проблемой вчерашнего дня»*. Это значит, что перед мировой хозяйственной системой этот вопрос уже не стоит, он уже успешно решен, энергоменеджмент как системное понятие уже существует, хорошо систематизирован, работоспособен и является обычным атрибутом как бизнес-структур, так и органов власти на местах. Кроме того, энергоменеджмент сам уже является лишь элементом более широкой системы *менеджмента ресурсосбережения*. Таким образом, становится понятно, что сейчас нам необходимо уже ставить вопрос о подготовке специалистов управленческого профиля (менеджеров) имеющих специализацию «Ресурсосбережение» как системной составляющей, необходимой, (но недостаточной) для формирования устойчивой конкурентоспособности российских компаний и привлекательности российских регионов и муниципальных образований для инвестиционной деятельности.

В Пермском крае имеются все возможности и региональные конкурентные преимущества перед другими регионами для успешного решения задачи формирования системного построения энергоменеджмента и менеджмента ресурсосбережения. Для этого государственные региональные органы управления Пермского края имеют очень мощный научно-технический ресурс, а именно - возможность воспользоваться научным исследовательским потенциалом двух национальных исследовательских университетов, работающих в г.Перми и готовых подключиться к работе по исследованиям региональных и муниципальных проблем энергосбережения, разработке необходимых научных

рекомендаций, рабочих программ действий, выработке необходимых практических методик, подготовке и переподготовке кадров менеджмента и т.д..

Необходимо сказать, что в настоящее время, в целом, общественное мнение, взгляды бизнес-сообщества, руководящих региональных и муниципальных элит в Российской Федерации уже ясно осознают важность внедрения программ ресурсного сбережения вообще и программ энергосбережения в частности. Однако, все мы находимся на самом начальном этапе осознания сложности и многогранности возможных путей, методов и форм реализаций процессов энергосбережения во всем многообразии наших российских регионов и муниципалитетов сильно отличающихся друг от друга по множеству показателей. Именно благодаря сильному разнообразию региональных и местных условий в Российской Федерации наилучшего и относительно быстрого успеха могут добиться те регионы, которые сумеют воспользоваться своими конкурентными преимуществами и выйти на передовые позиции в области внедрения энергосберегающих технологических и управленческих процедур.

#### Список литературы

1. Федеральный закон № 28-ФЗ «Об энергосбережении».
2. Федеральный закон № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности».
3. Постановление Администрации г.Перми № 273 от 9 июня 2011 г. «Об утверждении долгосрочной целевой программы «Энергосбережение и повышение энергетической эффективности города Перми на период 2011-2015 гг.»

*К.В. Михайлов, аспирант  
ПГНИУ, г. Пермь*

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КОРПОРАЦИИ**

Одним из основных условий выживания предприятий в современной экономике, характеризующейся жесткой конкуренцией, является эффективная инновационная деятельность. Логика развития рынка показывает, что компании, которые применяют в своей работе инновации, имеют гораздо больше шансов занять лидирующие позиции на рынке в сравнении с теми, кто просто рассчитывает на сохранение имеющихся достижений. Инновации необходимы в любой экономической обстановке, как в благоприятных условиях, характеризующимися поддержкой государства или наличием финансовых возможностей на самом предприятии, так и в кризисной ситуации, где инновации могут быть использованы в качестве пересмотра направлений инвестиций и поиска новых возможности для роста.

Однако разовые инновации, как правило, не обеспечивают долгосрочных преимуществ, самая трудная задача, стоящая перед компаниями – систематическое внедрение инноваций, от проекта к проекту обеспечивающее стабильно высокие результаты. Большинству компаний это оказывается не под силу. Многим удается просто время от времени успешно внедрять отдельные инновационные разработки, но поддерживать постоянное внедрение инноваций и получать высокую отдачу от них очень трудно. Ситуация усложняется с появлением во внешней среде дополнительных возможностей, которые предприятие стремится реализовать, организуя не один, а сразу несколько инновационных проектов. В таком случае, в зависимости от имеющихся общих социально-экономических целей развития предприятия, и вытекающих из них инновационных задач, а также факторов, оказывающих влияние на инновационное развитие предприятия требуется сформировать портфель инновационных стратегий, что представляет собой сложную задачу. С одной стороны, он должен быть стабильным, чтобы реализация имеющегося потенциала

происходила оптимально. С другой стороны, ориентируясь на главную цель любого коммерческого предприятия – получение прибыли, он должен быть достаточно рискованным и агрессивным. Все это подчеркивает актуальность рассмотрения вопроса формирования портфеля инновационных проектов, реализуемых в компании.

Инновации в рамках предприятия затрагивают все сферы его бизнеса и взаимосвязаны между собой. При формировании портфеля инноваций предприятия можно использовать различные классификации инноваций, предлагаемые как зарубежными (Й. Шумпетер, И. Ансофф и П. Друкер), так и отечественными авторами (А.Н. Цветковым, П.Н. Завлиным и А.В. Васильевым и др.) Применение этих классификаций позволят лучше понять место и значимость рассматриваемых инноваций в деятельности предприятия. В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют радикальные (базисные) инновации (крупные изобретения и новые направления в развитии техники), улучшающие инновации (мелкие изобретения, часто возникают при распространении и стабильном развитии научно-технического цикла) и модификационные (частные) инновации (частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии). В качестве источников возникновения инноваций выделяют развитие науки и техники, потребности производства или потребности рынка. По месту инноваций на предприятии они рассматриваются на входе (сырье, оборудование, информация и др.), на выходе (изделия, услуги, технологии, информация и др.) и системной структуры предприятия (управленческой, производственной). В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые (использование новых материалов, полуфабрикатов, комплектующих или принципиально новых продуктов) и процессные (новые методы организации производства, новые технологии) [3].

Следует отметить, что в настоящее время существует большое количество разнообразных трактовок как самого понятия "инновации", так производных от него терминов, что определяет необходимость четкого разграничение таких используемых в работе понятий как инновационный проект, инновационная программа и инновационный портфель. Инновационный проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [1]. Под портфелем инновационных проектов следует понимать набор проектов, программ проектов, объединенных вместе для обеспечения более эффективного управления и достижения целей инновационной деятельности компании. Понятия программы и портфеля проектов часто различают, подразумевая, что все проекты внутри программы подчинены определенной стратегической цели, в то время как портфель может состоять из разных проектов с разными целями. Под программой понимают ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения управляемости, недоступной при управлении каждым проектом по отдельности [4]. Более подробная оценка уровней инновационной деятельности компаний приведена в нижеследующей таблице.

Таблица 1

Уровни инновационной деятельности компании [3]

Уровень инновационной деятельности	Проект	Программа	Портфель
Цель	Решение тактических задач	Решение комплексной проблемы	Достижение конкурентных преимуществ
Способ достижения цели	Инновационный продукт	Инновационная технология	Инновационный бизнес
Результат	Снижение стоимости продукта, повышение качества, увеличение отдачи от вложенных инвестиций	Увеличение доли рынка, расширение партнерской сети, повышение уровня лояльности заказчиков	Глобализация преимуществ

Если рассматривать компании, которые активно занимаются внедрением и продвижением инноваций, то для них первоочередной задачей является разработка системы



управления программой, поскольку именно она создает добавленную стоимость будущих продуктов, конкурентные преимущества и т.д. Однако по мере роста и развития, компания начинает управлять портфелем проектов, который должен обеспечить сбалансированное движение проектов во времени для обеспечения устойчивого роста и конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Р. Купером, С. Детом, Е. Кляйншмидтом были описаны следующие основные проблемы, с которыми сталкиваются инновационно-активные компании, занимающиеся управлением портфеля проектов в своей инновационной деятельности:

1. на ранней стадии очень трудно оценить какой проект лучше, а какой хуже, поэтому слишком большое количество проектов преодолевают барьер на включение в первоначальный список исполняемых проектов, или, наоборот, проекты, которые могли бы принести результат исключаются из списка;
2. требования ресурсов для нужд проектов значительно превышает предложение;
3. недостаточность информации для принятия решения о приостановке, продолжении или прекращении проекта;
4. очень большое число небольших по размеру проектов в портфеле и отсутствие крупных [2].

Механизм формирования портфеля инновационных проектов значительно отличается от формирования одного проекта, для него характерен более высокий уровень сложности, собственные цели и средства их достижения. Среди основных целей формирования портфеля инновационных проектов можно выделить:

- увеличение инновационного потенциала предприятия и достижение устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ;
- достижение стратегических целей компании;
- повышение финансовой отдачи как проектов, так и стоимости всего портфеля;
- диверсификация инновационных рисков;
- достижение равновесия между краткосрочными и долгосрочными проектами;
- расстановка приоритетов реализуемых и планируемых инновационных проектов;
- согласование требований инновационных проектов с деятельностью, не имеющей отношения к проектам как таковым;
- принятие решений относительно выделения ограниченных ресурсов, обеспечение проектов необходимыми ресурсами в требуемом количестве при одновременном обеспечении эффективности их использования;
- детальный мониторинг как планируемых, так и текущих проектов.

Первым шагом в направлении достижения обозначенных целей является формирование портфеля инновационных проектов, согласующегося со стратегическими целями компании и являющегося эффективным с точки зрения своей стоимости и стоимости компании. При формировании портфеля следует принимать во внимание имеющиеся достижения и наработки в рамках проектного управления. Процесс формирования портфеля инновационных проектов можно представить в виде 6 шагов, приведенных на рис. 1.

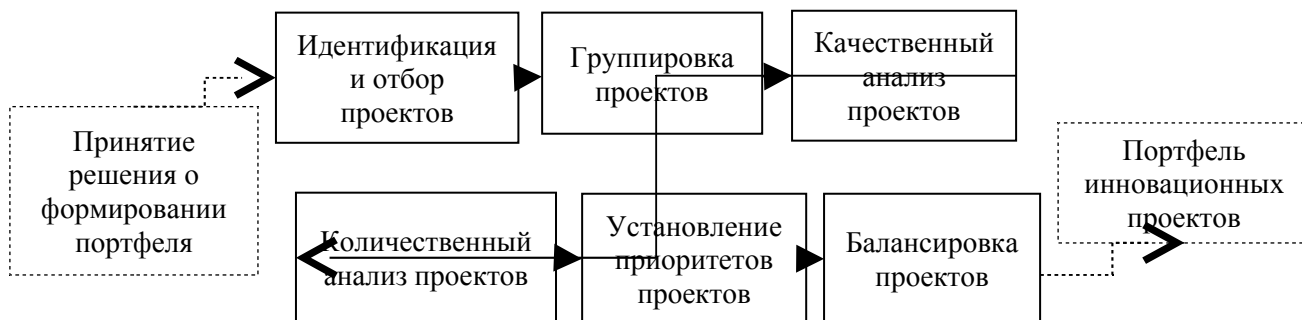


Рис. 1. Процесс формирования портфеля инновационных проектов

Этап идентификации и отбора ставит перед собой цель отсеять заведомо бесперспективные с точки зрения коммерциализации инновационные идеи и оставить для дальнейшего рассмотрения обладающие наибольшим бизнес-потенциалом. Отбор инновационных проектов происходит на основе следующих критериев:

- научный потенциал (способности компании к проведению научных исследований и разработок, а также возможностей реализации на рынке накопленного инновационного потенциала);
- производственный потенциал (техническая осуществимость проекта / возможность доведения идеи до стадии готовности продукта);
- рыночный потенциал (возможность коммерциализации проекта / продукта компании);
- предпринимательский потенциал (способность команды реализовать проект).

Следующий этап в цепочке формирования портфеля – разделение проектов на группы, что позволяет сделать портфель более прозрачным и управляемым. На данном этапе предоставляется широкая возможность составления самых различных групп, к примеру, объединение проектов возможно в зависимости от масштаба осуществляемой деятельности или по имеющимся в компании продуктовым направлениям, критерием может служить наличие или отсутствие заказчика, а также этап, на котором каждый из проектов находится. Строго говоря, существует множество критериев, по которым можно тем или иным образом сгруппировать проекты внутри инновационного портфеля, здесь важным моментом представляется определение того количества групп, управление которыми положительно сказывается в работе с ними, а не снижает эффективность их реализации.

Качественный анализ в рассматриваемой системе формирования портфеля инновационных проектов представляет собой расширенный вариант классического качественного анализа, целью которого является выявление проектных рисков. Помимо идентификации и оценки рисков, на данном этапе предлагается соотносить их со стоимостью и ценностью каждого конкретного проекта и группы проектов в целом для бизнеса компании. Проекты одной группы портфеля сравниваются между собой по единому набору критериев. В рамках каждого критерия разрабатываются взвешенные показатели (веса), на основе которых проводится оценка и ранжирование проектов.

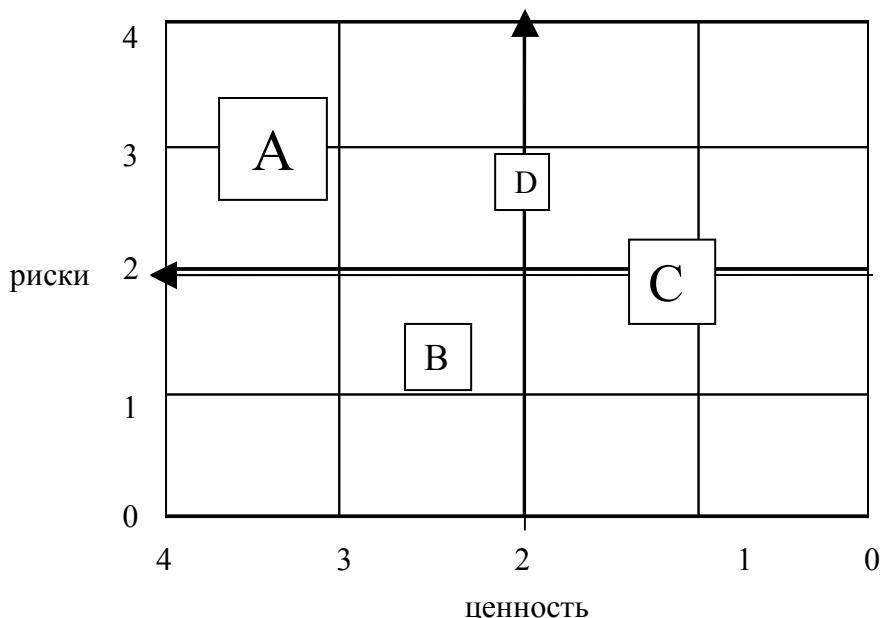


Рис. 2. Качественный анализ проекта

Как видно из приведенного выше рисунка, качественные оценки уровня риска расположены по убыванию слева направо, ценность для бизнеса по возрастанию снизу-вверх, а стоимость проектов соответствует размеру квадратов. Используя подобный графический способ проведения качественного анализа, можно выявить наиболее

оптимальные проекты в каждой группе портфеля. Практика показывает, что проекты, обладающие высокой ценностью для бизнеса, а это, прежде всего, проекты по выводу нового продукта или новой технологии, сопровождаются высокими рисками. Преобладание таких проектов в структуре портфеля может быть обосновано стремлением компании выйти на новые рынки или укрепить свое лидирующее положение на нем. С другой стороны, проекты обладающие сравнительно меньшими показателями по ценности и рискам, направлены скорее на то, чтобы не отстать от более инновационно-активных конкурентов. Во избежание получения ошибочных выводов о том, какой из перечисленных проектов все же стоит реализовывать, рекомендуется проводить сравнение проектов в рамках каждой конкретной группы, в противном случае руководствоваться имеющимися в компании стратегическими инициативами. Сбалансированный портфель проектов, как правило, включает проекты всех групп.

Четвертый этап заключается в проведении количественного анализа проектов в рамках портфеля, отобранных на этапе качественного анализа. Среди показателей, позволяющих осуществить подобный анализ, наибольшую известность и применимость имеют срок окупаемости проекта и чистый дисконтированный доход. Они могут быть использованы и при оценке инновационных проектов, хотя точность получаемых данных несколько падает из-за высокой неопределенности конечного результата того или иного проекта. Результатом этапов количественного и качественного анализа является перечень проектов, рекомендуемых для включения в портфель. Методы качественного и количественного анализа позволяют добиться включения в портфель только значимых и выгодных для компании проектов, отвечающих ее стратегическим целям.

На следующем этапе решается задача расстановки приоритетов отобранных проектов, ранжирование может быть осуществлено как по отдельным проектам, так и по сформированным ранее группам внутри портфеля. Расстановка приоритетов дает возможность объективно сравнить каждый проект с другими, используя критерии, заранее определенные компанией. Данный процесс формирует информацию, которая будет использована организацией для принятия решения, какие из проектов могут быть обеспечены финансовыми, человеческими и технологическими ресурсами организации.

Перечень применяемых инструментов и методов здесь также велик.

- Показатель внутренней нормы доходности проекта (IRR), который характеризует величину чистой прибыли, приходящуюся на единицу вложений, получаемой в каждом временном интервале жизненного цикла проекта. Ранжирование проектов внутри каждой группы осуществляется от большего к меньшему показателю IRR. Расчет внутренней нормы доходности помогает оценить «запас доходности» каждого проекта и возможность его убыточности при изменении экономических условий его реализации.
- Парное сравнение различных проектов друг с другом для ранжирования их иерархически от проекта с наивысшим приоритетом к проекту, который не должен входить в портфель.
- Экспертная оценка, основанная на суждениях, сформированных в процессе анализа имеющейся информации и др.

Основываясь на данных, полученных на третьем и четвертом этапах, принимается решение, устанавливающее, какие инновационные проекты стоит включить в портфель, а от реализации каких следует отказаться. Этап установления приоритетов проектов имеет дело с уже имеющейся информацией, и, по своей сути, обобщает и структурирует ее. Действенным инструментом установления приоритетов отобранных проектов является проведение совещательного собрания, например, совета по инновациям, в котором по возможности принимают участие все задействованные в проектном управлении лица из различных организационных структур предприятия, составляющие окружение портфеля проектов (рис. 3).

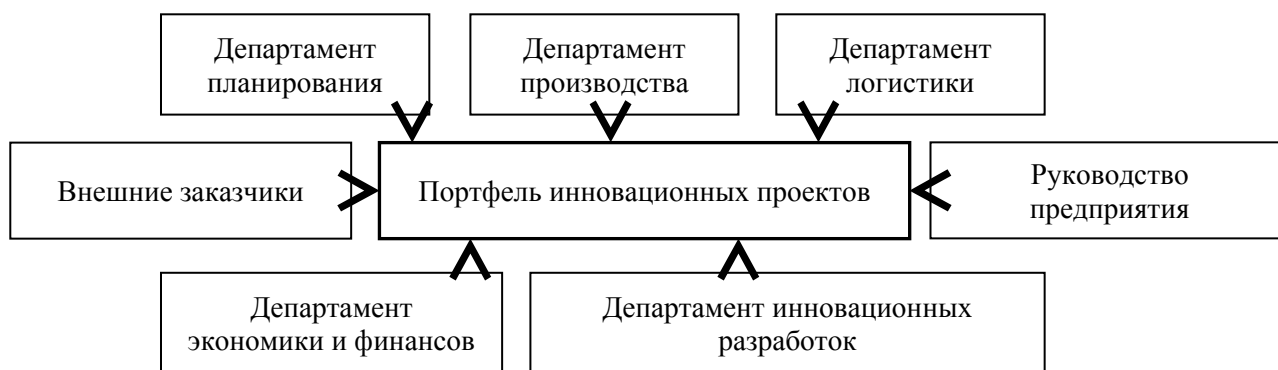


Рис. 3. Окружение портфеля проектов

В общем виде, критерии установления приоритетов включают в себя:

- четкость изложения цели и методов исследования проекта;
- качественные и количественные характеристики проекта;
- научный задел и новизну решаемой проблемы.

Определение приоритетов проектов портфеля на основе приведенных критериев позволяет выделить те проекты, которые принесут наибольшую выгоду для компании.

Заключительный этап в процессе формирования портфеля инновационных проектов – балансировка, основной задачей которой является планирование и распределение имеющихся на предприятии финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов в соответствии с расставленными приоритетами и стратегическими инициативами. Непременным условием является учет временных моментов возникновения потребности в финансировании имеющихся инновационных проектов. Планирование финансового обеспечения портфеля должно вестись в соответствии с установленными бюджетными ограничениями, которые являются тем лимитом, который допустимо использовать для финансирования проекта в периоде. Для наглядного отображения рекомендуется составить план-график финансирования проектов портфеля с указанием источников финансирования, привязанный к календарному плану. При этом в плане-графике отображается плановый процент расходования бюджета для каждого периода. Результатом балансировки является консолидированный план реализации проектов портфеля с указанием его длительности и используемых ресурсов.

Предлагаемый подход позволяет компаниям сформировать сбалансированный портфель инновационных проектов, который будет способствовать более эффективному осуществлению инновационной деятельности, быстрой адаптации в изменяющихся экономических условиях и адекватному реагированию на возникающие во внешней среде риски.

#### Список литературы

1. Аньшин В. М. и др. Портфель проектов на службе управления компанией // Сборник ГУ ВШЭ «Формирование системы аналитических компетенций для инноваций в бизнесе и государственном управлении», 2008.
2. Аньшин В. М., Демкин И. В., Никонов И. М., Царьков И. Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: Издательский центр МАТИ, 2007.
3. Карлинская Е.В. Как успешно управлять инновациями? <http://www.rpm-consult.ru/pdf/article08.pdf>
4. PMBOK – Project Management Book of Knowledge, USA, 2004

**К.В. Незнакина, аспирант**  
ПГНИУ, г. Пермь

## **ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ РЕГИОНА КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И СТРУКТУР ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

Методы государственного управления в нашей стране сегодня указывают на низкий интерес к институциональному направлению экономической мысли. Уязвимы и подвержены критике новые теории последователей институционализма, но сами причины изучения этого направления в нашей стране могут указать на многие проблемы модернизации экономики и демократизации общества. Притягивают внимания для изучения не классическое рыночное равновесие, низкий уровень инвестиций и сбережений, а значение культуры и традиций для развития экономики. Прибыли, ресурсы и технологии могут рассматриваться только с учетом постоянной трансформации системы ценностей в современном российском обществе.

Институционализм берет ориентир не столько на изучение капиталистических процессов, сколько на общественные изменения, протекающие при этом, имеющие экономические предпосылки. Под институтами понимаются «правила игры» в обществе, в также меры, обеспечивающие их выполнение. Система институтов создает структуру побудительных мотивов человеческого взаимодействия, уменьшает неопределенность в обществе, организуя повседневную жизнь. Неформальные институты включают в себя общепринятые условности и этику поведения людей, обычаи и привычки, которые являются результатом совместного существования людей. Такие «кодексы поведения» формирует культура. Формальные институты несут большую смысловую нагрузку для общества, являются специальными правилами, которые создаются и поддерживаются органами государственной власти. Формальные правила создаются в результате законотворческой деятельности.

Экономика как основа общественной жизни в рамках институционализма рассматривается как система отношений между хозяйствующими субъектами, которая формируется под воздействием экономических и неэкономических факторов (техника, знания, культура). Движущей силой общественного развития в таком случае выступают политические, социально-правовые, психологические факторы, а отнюдь не производственные отношения (отношения собственности).

Мы можем наблюдать появление совершенно новых элементов экономического институционализма – корпораций. Для корпораций характерны: отделение собственности от управления и планомерное развитие в единстве с малыми и средними субъектами предпринимательства. Управляющие, контролирующие корпорации, сосредоточенные на своих узкогрупповых интересах, сформировали новые принципы менеджмента в экономике, продиктованные больше социально-правовыми мотивами, чем экономическими. Не собственники, а менеджеры стали рассматриваться как носители прогресса.

Общественные объединения в совокупности рассматриваются как отдельный институциональный элемент, равновесный с крупным бизнесом и государством.

При этом ключевым экономическим институтом, основой современного общества и будущего общественного устройства представители институционализма считают государство, которое проводит активную социальную политику, применяет индикативное планирование и активно регулирует хозяйственную жизнь.

Необходимо обратить внимание на прогрессивные идеи сторонников институциональных учений о необходимости трудящихся в собственности и управлении производством, представления им социальных гарантий. Заслуживают внимания взгляды на экологические процессы, целесообразность государственного контроля и участия в экономике, а также предоставление гуманитарной интеллигенции путей во власть. В методологическом аспекте рациональным является ограничение анализа экономических систем с позиции рационально мыслящего индивидуума и указание на необходимость учета

действий общественных организаций (профсоюзов, обществ потребителей и др.), их совместных действий с участием государства против главенства бизнес - интересов.

Таким образом, экономику региона рассматриваем как взаимодействие трех основополагающих институтов: государства, предпринимательства и общественности. Институты представлены как элементы равнозначного влияния на развитие региона.

Большое значение при налаживании социально-экономических связей между агентами имеет степень влияния (наличие ресурсов, информации, знаний, опыта). Цель управленческого воздействия на институциональные отношения – достижение сбалансированности интересов и равной степени влияния агентов друг на друга.

Для всех агентов экономики институциональные отношения служат способом удовлетворения собственных интересов посредством своих ресурсов, по согласованию друг с другом и на законных основаниях. Права собственности реализуются через систему стимулов (антистимулов) в наборе альтернатив, стоящих перед экономическими агентами. Выбор определенного направления действий завершается заключением контракта. Контроль за соблюдением контрактов может быть персонифицированным, основанным на личной верности и идеологических убеждениях, и неперсонифицированным, базирующимся на формальном контроле третьей стороной (организацией) с применением необходимых санкций.

Пермский край как регион России является объектом исследования и изучения с точки зрения институциональной структуры.

В крае широко представлен многоотраслевой промышленный комплекс, опирающийся на развитый научно-исследовательский потенциал, представленный крупными корпорациями. «В отраслевой структуре промышленности области, насчитывающей более 400 предприятий, ведущие места занимают отраслевые комплексы: машиностроительный (более 120 крупных предприятий), топливно-энергетический (45 предприятий); химический, включающий предприятия горнодобывающей химии, нефтехимии и основной химии); металлургический (12 предприятий); лесопромышленный, объединяющий отрасли – лесозаготовительную, деревообрабатывающую (24 предприятия), целлюлозно-бумажную (7 предприятий). Важное место в промышленной базе региона занимают легкая промышленность (38 крупных и средних предприятий), пищевая промышленность (более 130 предприятий, в основном малых и средних), промышленность строительных материалов (45 предприятий). В институциональной макроструктуре промышленной собственности области на частную собственность приходится 47,1%» [5, с. 241].

Институт гражданского общества представлен многочисленными некоммерческими организациями, союзами, объединениями и политическими партиями. Представительским звеном некоммерческого сектора в органах власти является Общественная палата Пермского края, а также фракции депутатов в законодательных собраниях территории.

Полномочия государственной власти осуществляются на основе функционально-целевых блоков: развитие человеческого потенциала, экономическое развитие, развитие инфраструктуры, управление ресурсами, развитие территорий, управление госучреждениями, инновации в культуре и городской среде, инновационный кластер. Каждый блок включает в себя министерства, департаменты и агентства, уполномоченные решать соответствующие вопросы, и имеет собственную программу развития. Со всеми блоками сотрудничает министерство финансов и аппарат Правительства Пермского края.

Властные структуры, формирующие региональные стратегии развития, не рассматривают развитие региона как процесс сбалансированного взаимодействия основополагающих институтов, что приводит к снижению эффективности управления. Методика согласования интересов между региональными институтами позволит в значительной степени снизить транзакционные издержки в реальном секторе экономики, стабилизировать развитие региона и его экономических агентов.

Региональные властные структуры обладают существенными полномочиями для внесения изменений в «правила игры» не только в область распределения власти, но и в формальные институты предпринимательства и общества.

Повышение эффективности региональной экономики стало не только делом манипуляции экономическими показателями и уровнем ВРП, но и корректированием социально - организационных отношений, возникающих между институтами в процессе управления регионом. Отсюда объясняется различие в уровне развития регионов и стран, находящихся в одинаковых условиях. Уровень развития страны напрямую связан с уровнем развития каждого региона, однако для раскрытия потенциала той или иной территории требуются применение разных механизмов управления, схожих лишь в вопросе рассмотрения институциональной структуры.

Специфика институциональных отношений состоит в том, что они являются организационной основой всего хозяйственного механизма региона и по большей части через экономические отношения формируют социальные, технологические, политические процессы в территории.

Для изучения институциональных отношений как явления, возникающего в рамках процесса управления регионом, необходимо использование системного анализа, который позволит рассматривать целевую направленность, выявлять основные элементы и взаимосвязи между ними. Процесс управления региона в пространственном рассмотрении строится на взаимодействии институтов, во временном рассмотрении является совокупностью функций, имеющей циклический характер.

На этапе планирования определяются цели развития региональной экономики, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Институциональный подход позволит рассмотреть на этом этапе взаимоотношения ключевых институтов. Аккумуляция информационных потоков будет происходить в уполномоченных органах.

Организация как функция управления формирует структуру региональной экономики и обеспечивает ее необходимыми ресурсами. Вступление в контрактные отношения, распределение ответственности за исполнение соглашений между институтами происходит на основе запланированных целей.

Не менее важным и трудоемким в процессе является мотивация - стимулирование рассматриваемых институтов к деятельности для достижения целей развития региона. На основе институционального подхода оно будет опираться не на материальную составляющую, а на оценку эффективности тех или иных социально-экономических взаимосвязей в рамках поставленных целей.

Закрывающим звеном процесса как цикла является контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы всех трех элементов институциональной структуры: региональной власти, бизнеса и гражданского общества. Контроль связывает воедино все функции управления, позволяет выдерживать нужное направление деятельности каждому элементу структуры и своевременно вносить корректировки для улучшения результативности следующего цикла в процессе управления экономикой региона.

Управление взаимоотношениями институтов, повышение их продуктивности на основе поставленных для региона целей является моим объектом изучения и разработки методик для эффективного управления в крае.

Кризисы, возникающие в экономике, во многом вытекают из нарушения баланса институциональных соглашений, отсутствия регулирования социально-экономических отношений в процессе управления регионом. Практика показывает, что эффективность управления региональной системой во многом зависит не только от динамики деловой активности экономических агентов, чаще от рациональности институциональных соглашений, рассчитанных на долгосрочные интересы, а не на краткосрочное получение прибыли. Цикличность взаимоотношений институтов в рамках цикличности процесса управления позволяет говорить о воспроизводстве элементов региональной

институциональной структуры, а значит и об ускорении динамики развития региона, стабильности экономики и инвестиционной привлекательности.

#### Список литературы

1. Clague C. "Institutions and Economic Development: Growth and Governance in Less-Developed and Post-Socialist Countries", USA, 1997.
2. Албегова И.М., Емцов Р.Г., Холопов А.В. Государственная экономическая политика. М.: Дело и сервис, 1998. 216 с.
3. Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2007. 560 с.
4. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество // ООО «Издательство АСТ», 2004. 602 с.
5. Мельников С.Б. Институциональный механизм регионального управления // URL: <http://www.koism.rags.ru>.
6. Олейник А.Н. Институциональная экономика. М: Инфра-М, 2000
7. Севортьян А.Р. Исследования современного состояния и перспектив сотрудничества между региональной властью и НКО // Благотворительность в России. Социальные и исторические исследования. Санкт-Петербург: Лики России, 2001.
8. Управление региональной экономикой (региональный менеджмент): Монография / В.Г. Прудский, А.М. Елохов, А. М. Ощепков; Перм. гос. ун-т. – Пермь, 2010. 352 с.
9. Чиркин В.Е. Государственное управление. М.: Юристъ, 2001. 320 с.
10. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория, М.: ТЕИС, 2002.

*А.М. Ощепков, ст. преподаватель  
ПГНИУ, г. Пермь*

### **ВЛИЯНИЕ ПРОЦЕССОВ РЕГИОНАЛИЗАЦИИ, РЕГИОНАЛИЗМА И ЦИКЛИЧНОСТИ НА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

Развернувшаяся во второй половине XX века научно-техническая революция дала мощный импульс превращению науки в ведущую производительную силу общества и переходу промышленных стран от индустриальной к постиндустриальной инновационной модели хозяйствования.

В целом превращение науки в ведущую производительную силу общества объективно активизирует в современной экономике нарастание тенденции интеллектуализации производства и хозяйственной деятельности.

Под воздействием этих тенденций в промышленно развитых странах получают развитие сдвиги в социальной структуре общества, в институциональной системе хозяйствования, а также в пространственной организации национальных экономик и их региональных компонентов.

Автоматизация производства и информатизация хозяйственной деятельности объективно подталкивают активацию процессов интеграции и национальных экономик и



финансов. Как следствие получает развитие тенденция глобализации воспроизводственных процессов. Эта тенденция объективно отразила в себе нарастание в современной экономике центростремительных течений под воздействием постиндустриального развития рыночных механизмов, испытывающих влияние современной научно-технической революции [4, с. 47].

Но одновременно под влиянием научно-технического прогресса, стимулирующего переход производства от ресурсоемких к ресурсосберегающим высоким технологиям, начинает качественно меняться характер конкуренции и ключевых факторов конкурентного успеха. Ведущая роль в системе конкурентных преимуществ энергично начинает переходить от количества и дешевизны ресурсов (низких преимуществ) к уровню инновационности производства, качеству человеческих ресурсов, эффективности управления экономическими системами (высоких преимуществ). Все большее значение приобретают нематериальные интеллектуальные активы, ключевое место в составе которых занимают достижения в сфере социально-экономического управления.

Поскольку высокие конкурентные преимущества в различных странах и регионах осваиваются по-разному, процессы нарастания постиндустриализма и инновационности в отдельно взятых странах и регионах отличаются неравномерностью, что отражается на качестве их конкурентных позиций в современном экономическом развитии. Это в свою очередь обуславливает ту или иную специфику конкурентного поведения конкретных стран, регионов и функционально связанных с ними корпораций.

Неравномерность инновационно-хозяйственного развития заставляет конкретные страны и регионы самоидентифицироваться, а затем формировать и проводить соответствующую экономическую политику. Данная национальная или региональная политика призвана относительно усиливать их конкурентные позиции, поскольку, интегрируясь в мировую экономику, они в то же время стремятся обособляться в ней с учетом своих интересов.

Как следствие получает развитие тенденция пространственной поляризации воспроизводственных процессов. Эта тенденция объективно отразила в себе нарастание в современной экономике центробежных течений под воздействием усиления неравномерности конкурентного инновационного развития отдельно взятых национальных и региональных экономик.

Находясь, с одной стороны, в единстве взаимодействия, и в то же время, с другой стороны, в противоположности воздействия на воспроизводственные процессы, эти тенденции объективно выступают в современном экономическом развитии важнейшим фактором трансформации пространственной организации национальных и региональных хозяйств.

Таким образом, системный анализ процессов современного мирового социально-экономического развития достаточно отчетливо выявляет наличие в нем двух взаимосвязанных и в то же время противоположенных тенденций.

С одной стороны, тенденции нарастания глобализации и интеграции в мировом экономическом сообществе.

С другой стороны, тенденции усиления неравномерности технологического и экономического развития отдельных стран и регионов, сопровождающейся соответствующими изменениями в их возможностях доступа к научно-технологическим и сырьевым ресурсам, к рынкам сбыта и сферам конкурентного влияния [3, с. 32].

С точки зрения влияния этих двух взаимосвязанных и в то же время противоположенных тенденций на развитие пространственной организации современной экономики они порождают в ней возникновение и активизацию двух взаимосвязанных процессов – «регионализации» и «регионализма».

Необходимо отметить, что в отечественной научной литературе еще не сложилось достаточно четкое разграничение этих двух понятий и наблюдается некоторая путаница с их определениями. При этом, на наш взгляд, анализ этих понятий не уделяет должного внимания диалектическому взаимодействию процессов регионализации и регионализма. Он также не увязывает их с динамикой процесса общественного воспроизводства в целом, в

частности – с экономическими циклами, оказывающими существенное влияние как на структурно-технологическое, так и на пространственно-организационное развитие национальных и региональных экономик.

Исследование проблемы взаимосвязи общего и особенного в процессах регионализации и регионализма пространственного развития национальных и региональных экономик, их взаимодействия с современными экономическими циклами позволяет предложить следующую теоретическую концепцию их понимания.

На наш взгляд понятия «регионализации» и «регионализма» не являются идентичными и находятся в диалектическом взаимодействии между собой и с экономическими циклами рыночного общественного воспроизводства.

«Регионализация» как специфический процесс пространственного развития экономики является продолжением глобализации и имеет в своей основе действие центростремительных сил этого развития.

В современной практике пространственно-экономического развития «регионализация» – это хозяйственно-политическое объединение стран и регионов на основе развития глубоких устойчивых экономических связей в процессе углубления международного разделения труда.

В отличие от «регионализации», «регионализм» является следствием неравномерности и имеет в своей основе активизацию центробежных сил пространственного развития экономики.

В практическом политико-экономическом аспекте «регионализм» – это усиление позиции регионов относительно государств, возросшее стремление занять достойное место как в рамках одной страны, так и в более широкой международной общности.

Взаимодействуя между собой, процессы регионализации и регионализма также взаимодействуют с динамикой экономических циклов рыночного воспроизводства, которые влияют на характер и направленность протекания данных процессов.

Развитие циклов проявляется через смену их фаз. Но разные страны и регионы по-разному входят в очередные фазы очередных циклов мирового хозяйственного развития, по-разному реализуют свои возможности и реагируют на возникающие опасности, по-разному выходят из экономических кризисов.

Материально-техническую основу экономических кризисов составляет периодическое массовое обновление производительного капитала, прежде всего средств производства (оборудования). Это обновления в отдельно взятых странах и регионах может осуществляться ускоренно или замедленно, на инновационной основе или на технологически устаревшей базе. Поэтому возникает производственно-технологическое отставание одних стран и регионов и выдвигание в лидеры других.

Способность правильно оценить характер переживаемой фазы текущего цикла и рассчитать эффективную стратегию и тактику конкурентного поведения на его траектории, в конечном счете, является ключевым фактором, определяющим современную и историческую перспективу национального и регионального развития [2, с.96].

Наиболее благоприятным сценарием развития отдельного региона было бы, во-первых, сохранение своей самостоятельности и идентичности, т.е. избежания слияния с другим регионом в качестве региона-аутсайдера социально-экономического развития, так как именно регионы-аутсайдеры присоединяются к соседним регионам-лидерам с целью ускорения социально-экономического развития первых. Во-вторых, положительным моментом было бы вхождение региона в процесс регионализма, т.е. повышение его роли и значения в стране в целом, т.е. переход региона из эшелона последователя лидера в эшелон регионов-лидеров и становление его актором в международных отношениях, что позволило бы региону ускорить свое развитие и самому стать ядром регионализации.

Четкое понимание этой «траектории поведения» региона накладывает определенные изменения на процесс разработки и реализации его стратегии.

Во-первых, становится необходимым при проведении анализа социально-экономического положения региона определить наличие у него конкурентных преимуществ, а именно «высоких» конкурентных преимуществ, т.е. высокого уровня инновационности производства, качественных человеческих ресурсов, эффективности управления экономической системой и т.п.

Во-вторых, соотнести имеющиеся на территории региона производства (виды бизнеса) с наиболее перспективными мировыми производствами и технологиями, с целью определения возможности занятия наиболее выгодного положения в международном разделении труда.

В-третьих, составить матрицу альтернативных вариантов стратегий развития региона с учетом возможности участия региона в процессах регионализма и регионализации.

В общем виде ее можно представить следующим образом: (рис. 1)

	<b>ВЫСОКИЕ конкурентные преимущества</b>	<b>СРЕДНИЕ конкурентные преимущества</b>	<b>НИЗКИЕ конкурентные преимущества</b>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>ПЕРСПЕКТИВНЫЙ РЫНОК</b>	<i>активный регионализм</i>	<i>умеренный регионализм</i>	<i>проблемная область</i>
	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>СТАБИЛЬНЫЙ РЫНОК</b>	<i>умеренный регионализм</i>	<i>проблемная область</i>	<i>активная регионализация</i>
	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<b>СТАГНИРУЮЩИЙ РЫНОК</b>	<i>проблемная область</i>	<i>активная регионализация</i>	<i>пассивная регионализация</i>

В матрице выделяются девять областей – активного регионализма (1 область), умеренного регионализма (2 области), пассивной регионализации (1 область), активной регионализации (2 области) и 3 проблемных (средних) области.

**Область 1. «Активный регионализм».** Эта область характеризуется высшей степенью привлекательности рынка и значительными преимуществами хозяйствующих субъектов региона на нем, что делает их и регион лидерами. Стратегия при этом нацеливается на самоидентификацию региона и усиление его позиции относительно государства, с целью занять достойное место как в рамках одной страны, так и в более широкой международной общности.

**Области 2. «Умеренный регионализм на динамично развивающемся рынке».** Область характеризуется также высшей степенью привлекательности, но при средних конкурентных преимуществах. Компании и регион уже не занимает лидирующих позиций, хотя и находятся вблизи от них. Стратегическая задача развития региона и его хозяйствующих субъектов состоит в извлечении максимальных выгод из своих сильных сторон и укреплении слабых, повышении конкурентоспособности путем активной поддержки со стороны государства.

**Область 4. «Умеренный регионализм при наличии лидирующих рыночных позиций».** Область характеризуется средней привлекательностью рынка, но лидирующими позициями, которые регион и его корпоративные образования занимают на нем. В данном случае для региона и его компаний следует также усиливать свои позиции индивидуально,

но необходимо определить и развивать наиболее привлекательные рыночные сегменты, т.е. сфокусироваться на определенных видах бизнеса.

**Область 6. «Активная регионализация на средне привлекательном рынке».** Область характеризуется средней привлекательностью рынка и низким уровнем конкурентных преимуществ. В данном случае целью объединения с другими регионами будет участие региона в различных совместных проектах.

**Область 8. «Активная регионализация на базе средних конкурентных позиций».** Область характеризуется низкой привлекательностью рынка и средним уровнем конкурентных преимуществ. Регион и его предприятия не являются лидерами, но представляет серьезную угрозу для других. Целесообразно объединение с менее развитыми регионами, что может дать выход на дополнительные рынки сбыта для реализации продукции стагнирующей отрасли.

**Область 9. «Пассивная регионализация».** Область характеризуется низкой привлекательностью и слабыми конкурентными преимуществами. В данном случае целесообразно объединиться с более развитым регионом для обеспечения притока инвестиций.

**Области 3, 5, 7,** попадающие в *средние позиции*, считаются проблемными. Они трудно интерпретируются, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого. В этих случаях необходимо исходить из конкретной социально-экономической ситуации, сложившейся в том или ином регионе.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что успех или неуспех тех или иных стран, регионов и корпораций в своем развитии будет в XXI веке в решающей мере зависеть от того, насколько адекватно и комплексно они сумеют «оседлать» своими управленческими стратегиями и технологиями и объективные тенденции развития мировой экономики [1, с. 35].

Чтобы оседлать эти тенденции, становится все более актуальным осуществление адекватного стратегического позиционирования страны, региона, корпорации в глобальном экономическом развитии и разработке на этой основе соответствующей национальной (или региональной) промышленной политики, выступающей базой формирования и реализации соответствующих корпоративных стратегий интегрированных промышленных структур.

Анализ позиции Пермского края позволяет выделить следующие стратегические направления развития, исходя из предложенной матрицы направлений: активный регионализм, умеренный регионализм на динамично развивающемся рынке, умеренный регионализм при наличии лидирующих рыночных позиций.

Стратегические направления социально-экономического развития Пермского края непосредственно связаны со стратегиями кластеров и корпоративными стратегиями интегрированных промышленных структур (рис 2).



Рис. 2. Взаимосвязь регионального развития со стратегией кластера

Рассматривая вклад кластеров Пермского края в ВРП, можно отметить, что наибольшую долю в ВРП региона составляют сырьевые кластеры, а именно нефтедобывающий, химический и кластер нерудно-строительных материалов (табл. 1).

Таблица 1

Экономические показатели кластеров Пермского края, в %

№ п/п	Наименование кластера	Доля ВРП, % 2009 год	% от общего ФОТ, 2009 год	% от общего налога на прибыль	% от общего инвестирования в основной капитал, 3 кв. 2009 года
1	Нефтедобывающий кластер	17,83	2,2	1,31	3,05
2	Химический кластер	13,27	11,96	37,5	29,31
3	Кластер добычи нерудно-строительных материалов	11,18	5,81	0,97	17,65
4	Транспортный кластер	11,14	21,41	18,86	25,3
5	Энергетический кластер	8,82	9,27	12,53	10,22
6	Кластер услуг населению	8,21	4,64	1,73	2,16
7	Строительный кластер	7,22	13,53	7,07	1,11
8	Лесопромышленный кластер	5,6	6,97	5,98	1,25
9	Агропромышленный кластер	4,99	3,75	0,23	3,23
10	Розничная торговля	4,48	4,83	3,23	0,4
11	Машиностроительный кластер	4,46	9,54	6,51	2,95
12	Металлургический кластер	2,8	6,08	4,09	3,38

Источник: Доклад заместителя председателя правительства Пермского края Ю.А. Уткина «Меры по стимулированию и поддержке инновационной деятельности в рамках реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации», 2010 г.

В стратегическом аспекте данная ситуация не может рассматриваться как позитивная, так как обеспечение эффективного перехода к постиндустриальной модели хозяйствования объективно требует выделения в концепциях и программах регионального экономического развития производств высокотехнологичной продукции, наукоемкой и технокоемкой, а затем ориентации их на завоевание соответствующих сегментов верхнего сектора рынка –

как внутреннего, так и мирового. Для Прикамья это – авиаракетное двигателестроение, фармацевтика, высокотехнологичные материалы, электрооборудование, средства связи.

Научно-технические отрасли услуг в сочетании с высокотехнологичными отраслями промышленности образуют динамичное структурообразующее ядро современного (пятого) технологического уклада промышленной экономики. Именно формирование такого ядра составляет базу структурных преобразований региональной экономики в постиндустриальную.

#### Список литературы

1. Дементьев В. Догоняющее развитие через призму теории «длинноволновой» технологической динамики: аспект «окон возможностей» в кризисных условиях // Российский экономический журнал. 2009. №1-2. С. 34-48.

2. Прудский В.Г. Экономические циклы и развитие российского стратегического управления // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «развитие механизма стратегического антикризисного управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации. Пермь: Изд. ПГУ, 2009. С. 94-102.

3. Прудский В.Г. Региональный менеджмент как прикладная теория научного управления территориальными социально-экономическими системами // Научный журнал «Вестник Пермского университета. Серия «Экономика», 2010. Вып. 2 (5). С. 15-36.

4. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / Под ред. В.В. Попкова. М.: Экономика, 2007.

*М.В. Пестерникова, к.э.н., доцент  
О.Н. Борисова, студентка  
ПГНИУ, г. Пермь*

### СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Любая организация имеет систему менеджмента, представляющую собой совокупность организационной структуры, полномочий и ответственности, существующих в рамках ее процессов деятельности, трудовых, материальных и финансовых ресурсов и т.д. Все эти составляющие объединены и взаимодействуют между собой для достижения целей организации. Система менеджмента является средством достижения целей, сформулированных руководством компании. Эффективная система менеджмента позволяет добиться достижения поставленных целей при оптимальных затратах и в заданные сроки.

Проблема менеджмента качества была и остается актуальной. Она является стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность как экономики государства в целом, так и отдельных предприятий.

Международная организация по стандартизации (International Organisation of Standardization – ISO) разрабатывает международные стандарты в различных сферах деятельности, признаваемые во всем мире. Сегодня насчитывается более 12 000 международных стандартов, охватывающих практически все виды экономической деятельности. Среди этих документов особое место занимают стандарты ISO серии 9000, определяющие требования к системам менеджмента качества, не к качеству продукции или услуг, а именно к тому, как организована и функционирует система менеджмента.

Результативность системы менеджмента качества предприятия определяется результативностью ее процессов, измеренных количественно. Для определения результативности системы менеджмента качества предприятий, работающих, например, в нефтеперерабатывающей отрасли, используются три группы показателей, характеризующие:

- устойчивое инновационное стратегическое развитие;
- ответственность перед обществом и будущим поколением;

- качество трудовой занятости.

В европейских странах наибольшее распространение получила оценка менеджмента по **модели делового совершенства**, предложенного Европейским фондом менеджмента качества (European Foundation for Quality Management – EFQM). **Европейский Фонд менеджмента качества** – некоммерческая организация, созданная в 1987 году четырнадцатью ведущими европейскими компаниями, такими как Bosh, Electrolux, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen и др. при поддержке Комиссии ЕС. Целью его образования было содействие повышению конкурентоспособности европейской экономики путем распространения новых подходов к менеджменту, создание стимулов к обучению его основам и возможностей признавать успехи в этой области. Разработанная к 1991 году Модель делового совершенства легла в основу конкурса на награду EFQM за Совершенство, присуждаемую с тех пор ежегодно и являющуюся всемирно признаваемым свидетельством выдающихся достижений в деятельности компаний.

В России только к концу 90-х годов сложились экономические предпосылки к применению Модели EFQM. С 1997 года стал проводиться конкурс на соискание Премии Правительства РФ в области качества, методология и организация которого в основном базируется на модели EFQM. В настоящее время сотни российских компаний приняли участие в этом конкурсе и поэтому знакомы с принципами и критериями модели.

Модель делового совершенства EFQM основывается на базовых принципах: ориентированность на результат; концентрация усилий на достижение удовлетворенности потребителя; лидерство и постоянство цели; управление процессами и явлениями; развитие и вовлеченность персонала; постоянное изучение; нововведения и улучшение; развитие партнерства; корпоративная социальная ответственность.

Деятельность организации и эффективность менеджмента оценивается по девяти критериям. Из них по пяти критериям оцениваются **возможности** организации: лидерство; персонал; стратегия; партнерство и ресурсы; процессы, продукция и услуги.

И по четырем критериям – **результаты** деятельности: ключевые результаты; результаты для персонала; результаты для потребителя; результаты для общества.

В свою очередь критерии разбиты на 32 составляющих их подкритериев.

При оценке каждого критерия используется логика **RADAR** (*Results – результаты, Approach – подход, Deployment – развертывание, Assessment – оценка, Review – пересмотр*). Логика RADAR – это динамичная оценочная система и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий структурированный подход к анализу функционирования организации.

В самых общих чертах логика RADAR предписывает организации:

- Определять **результаты**, которых надо достигать в рамках реализации своей стратегии.
- Планировать и разрабатывать целостную сеть обоснованных **подходов** для достижения необходимых результатов в настоящем и будущем.
- Системно **развертывать** подходы, обеспечивая их реализацию.
- **Оценивать** и улучшать подходы и их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и постоянной деятельности по изучению.

Критерии, принципы и логика RADAR модели EFQM применяются организациями в следующих целях: для самооценки своей деятельности, при независимой оценк деятельности организаций экспертами EFQM на неконкурсной основе (сертификаты EFQM) и при проведении конкурса на соискание Европейской премии по качеству (European Quality Award).

Следует заметить, что модель EFQM использует те же принципы, что и стандарты ИСО серии 9000, но в дополнение к ним требует от организации осознания своей социальной ответственности перед обществом. Принципиальным отличием модели EFQM от стандартов ИСО серии 9000 является необходимость оценки конкретных **результатов** деятельности, а,

следовательно, и *результатов менеджмента* и их соотнесение с имеющимися *возможностями*.

В конце 2001 г. EFQM принял схему признания соответствия организаций модели совершенства, установив для несколько уровней для совершенства:

**Начальный уровень** – «Стремление к совершенству» (“Committed to Excellence”). Метод самооценки по критериям модели для организаций, добившихся серьезных успехов в повышении качества своей продукции или услуг за счет эффективного менеджмента.

**Средний уровень** – «Признанное Совершенство» (“Recognised for Excellence”). На признание соответствию этому уровню могут претендовать организации, имеющие очевидные свидетельства успешного улучшения своей деятельности, в том числе те организации, которые получили признание на предыдущем уровне. В России в числе организаций, претендующих на признание на уровне «Признанное Совершенство» могут быть организации, которые имеют опыт участия в конкурсе на соискание Премии Правительства РФ в области качества, прежде всего, дипломанты и лауреаты этой премии.

**Верхний уровень** – признание в рамках конкурса на Европейскую награду за Совершенство (ЕЕА). EFQM Excellence Award – самая престижная европейская награда за деловое совершенство организации. Она является высшим достижением организаций, которые, как правило, уже получили признание на национальном или региональном уровне (в России – Премия Правительства РФ в области качества). На этом уровне выделяются:

- Победители конкурса – обладатели ЕЕА (Award Winners);
- Призеры (Prize Winners);
- Финалисты (ЕЕА Finalists)

Интересен опыт применения системы оценки менеджмента качества предприятия при помощи модели EFQM в ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез». Данное предприятие является вторым по величине нефтеперерабатывающим заводом в составе ОАО «ЛУКОЙЛ» с мощностью переработки 13 млн. тонн нефти в год. По ключевым для нефтепереработки показателям: выход светлых нефтепродуктов, глубина переработки нефти, завод является одним из лучших среди нефтеперерабатывающих заводов России.

ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» одно из первых российских предприятий, которое по собственной инициативе подтвердило соответствие своей деятельности критериям модели делового совершенства EFQM. Начиная с 2001 года, на предприятии ежегодно проводится самооценка деятельности по критериям модели делового совершенства EFQM. Начиная с 2005 года, предприятие получает сертификаты и включено в соответствующий реестр EFQM. ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» – первое в России предприятие, которому в 2011 был вручен сертификат звания «Финалист». На предприятии постоянно совершенствуется система менеджмента путем проведения систематических улучшений, реализации прорывных проектов и внедрения в практику работы требований международных стандартов в области управления качеством, экологией, безопасностью. Предприятие, в частности, имеет сертификаты на соответствие стандартам ИСО 9001, ИСО 14001 и ОHSAS 18001, является лауреатом премии Правительства РФ в области качества.

С целью создания преимуществ в быстро меняющейся конкурентной среде руководством предприятия были определены необходимые требования к системе менеджмента:

- минимизация времени принятия решений;
- сокращение операционных, коммерческих и управленческих затрат;
- оптимизация организационной структуры;
- вывод непрофильных и неконкурентных активов.



Используя критериальные оценки модели делового совершенства EFQM, можно оценить деятельность предприятия и эффективность менеджмента. Ключевые результаты деятельности предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» за 2009–2011 г.

Показатели		2009 г.	2010 г.	2011 г.
1. Доля экспорта экологически чистого дизельного топлива, %	целевое значение	69,8	75,9	72,6
	фактическое значение	70,3	76,2	71,6
2. Коэффициент качества продукции	целевое значение	0,96	0,96	0,98
	фактическое значение	0,95	0,96	0,98
3. Показатель ритмичности поставок, %	предельно допустимое значение	5,0	5,0	5,0
	фактическое значение	4,6	4,5	4,2
4. Показатель ритмичности производства, %	предельно допустимое значение	5,0	5,0	5,0
	фактическое значение	1,14	0,85	1,16
5. Операционный доход (ЕБИТДА), млн.руб.	целевое значение	1535	801	1120
	фактическое значение	3315	1253	2047
6. Глубина переработки нефти, %	целевое значение	83,7	81,4	83,0
	фактическое значение	84,1	80,6	82,7
	достигнутый мировой уровень	91,0	91,0	91,0
	среднее по НПЗ РФ	71,9	71,8	70,2
7. Ввод инвестиционных объектов, млн.руб.	целевое значение	4122	2955	1347
	фактическое значение	4145	3101	1367
8. Рентабельность на задействованный капитал, %	целевое значение	27	13	14
	фактическое значение	52	19	22
9. Затраты на переработку 1 т нефтяного сырья, руб.	целевое значение	552	687	693
	фактическое значение	571	638	687
10. Коэффициент текущей ликвидности	целевое значение	1,86	1,93	2,35
	фактическое значение	2,28	2,37	2,35
	среднее по отрасли	2	2	2
11. Оборачиваемость контролируемых запасов, дн.	целевое значение	4	3	5
	фактическое значение	3	3	4
12. Оборачиваемость дебиторской задолженности, дн.	целевое значение	32	34	30
	фактическое значение	15	32	29

Как видно по данным табл. 1, практически все годы доля экспорта экологически чистого дизельного топлива растет, достигает целевых значений и составляет более 70%. Коэффициент качества продукции на протяжении исследуемых лет был равен целевому значению (1,0) в каждом году. Показатель ритмичности поставок снижается, он характеризует соответствие объема отгрузки плану и графику поставок. Так же снижается коэффициент ритмичности производства, который значительно ниже предельно допустимых значений. По данным таблицы видна также положительная тенденция к росту показателя операционного дохода после скачка в 2009 году и резкого падения значения показателя в 2010г. На изменение этого показателя, прежде всего, оказывает влияние опережающий рост цен на нефть по сравнению с увеличением цен на нефтепродукты. Но следует отметить, что фактические значения этого показателя значительно выше целевых значений, установленных предприятию ОАО «ЛУКОЙЛ». С 2009 по 2011 годы произошло снижение глубины переработки нефти с 84,1% в 2009 году до 80,6% и 82,7% в 2010 и 2011 годах соответственно. Такое уменьшение обусловлено снижением объемов потребления битумов и увеличением производства мазутов. Хотя показатель остается выше средних значений по нефтеперерабатывающим заводам России, но он пока ниже, чем достигнутый мировой уровень (более 90%).

В 2009 году наблюдается резкий взлет по показателю ввода инвестиционных объектов. Он составлял 4 145 млн. руб. и был связан с вводом в эксплуатацию установки изомеризации парафинов, станции смешения бензинов, первой очереди очистных сооружений, а так же вводом в эксплуатацию второй очереди спортивного комплекса

(ледового дворца). В 2010 году на инвестиционные объекты было потрачено уже 3 101 млн. руб. В 2011 году происходило дальнейшее снижение объема инвестиций.

В 2010-2011 годы рентабельность на задействованный капитал снижается с 52% в 2009 году до 19 и 22% в 2010 и 2011 году соответственно. Снижение данного показателя вызвано кризисными явлениями в экономике. Целевые значения рентабельности на задействованный капитал, установленные предприятию, превышены. Рост показателя затрат на переработку 1 т. нефтяного сырья связан с инфляционным фактором. Он наглядно отражает как в кризисный для мировой экономике 2009 год затраты превысили целевое значение данного показателя. В остальные рассматриваемые годы этот показатель был ниже целевого значения, при этом снижались базовые потери нефти. Коэффициент текущей ликвидности отражает способность предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет только оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Как видно из данных, фактические значения этого показателя выше, чем целевые, кроме того эти значения превышают и среднее значение коэффициента текущей ликвидности по отрасли в целом. В 2011 году увеличение оборачиваемости контролируемых запасов вызвано ростом стоимости остатков незавершенного производства за счет увеличения цены на нефть. Увеличение оборачиваемости дебиторской задолженности в 2010-2011 гг. связано с резким увеличением цены на нефтепродукты и увеличением доли экспорта в поставках предприятия.

Одним из базовых принципов модели делового совершенства EFQM является соблюдение корпоративной социальной ответственности перед обществом. ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» оценивая свои возможности, является признанным лидером среди краевых предприятий по направлению социальной ответственности бизнеса перед обществом. Предприятие ежегодно наращивает объемы своего участия в реализации Соглашения об экономическом и социальном сотрудничестве между Пермским краем и ОАО «Лукойл». В 2010 году на эти цели было выделено 780 млн. руб. Также растет размер средств, выделяемых предприятием на благотворительные цели, в 2010 г. они составляли 325,1 млн. руб. Предприятие выполняет свои обязательства в области соблюдения норм экологической безопасности. Удельные выбросы загрязняющих веществ в атмосферу на 1 т переработанной нефти значительно ниже, чем среднее значение по российским НПЗ (3,3 кг/т) и по российским НПЗ ОАО «Лукойл». Они составляли в 2010 г. – 0,75 кг/т. Удельные показатели отведения сточных вод в реку Кама значительно ниже целевых значений и составляли в 2010 г. – 0,14 м<sup>3</sup> на 1 т переработанной нефти, что также значительно ниже средних значений по российским НПЗ ОАО «Лукойл» (0,8 м<sup>3</sup> на т).

Результаты деятельности предприятия для потребителей можно проиллюстрировать следующими данными:

#### 1. Удовлетворенность потребителей и покупателей (рис 1. и рис. 2).

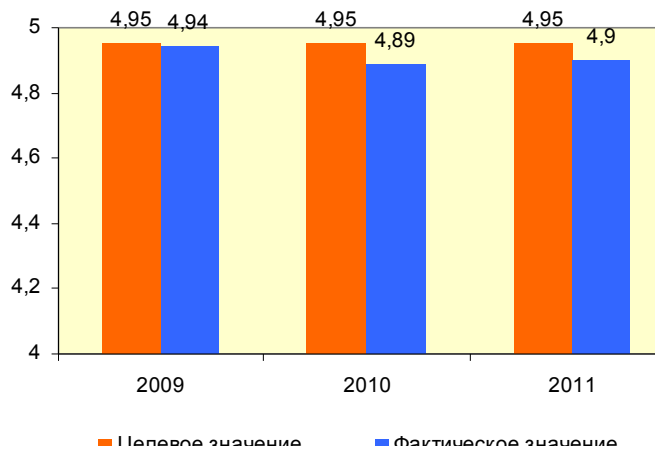


Рис. 1. Удовлетворенность оптовых потребителей качеством продукции предприятия (в баллах по 5-ти бальной шкале)

Фактические значения удовлетворенности качеством продукции оптовых потребителей очень близки к целевым значениям (5 баллов).

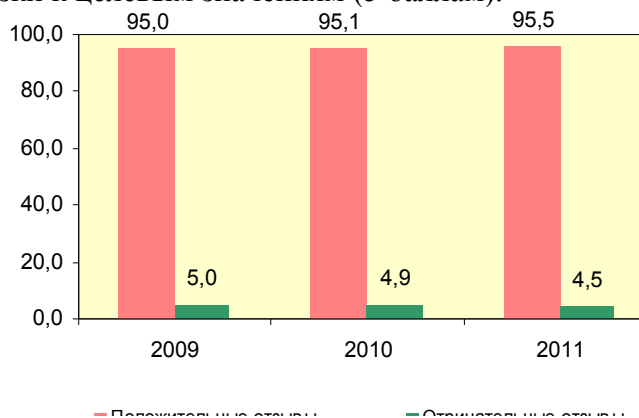


Рис. 2. Восприятие продукции предприятия конечными потребителями (% положительных и отрицательных отзывов от общего числа опрошенных)

Показатель восприятия продукции предприятия конечными потребителями показывает, что процент положительных отзывов составляет более 95%. Общее число опрошенных составляло: 2009 г. – 14923 чел.; 2010 г. – 15885 чел.; 2011 г. – 15880 чел. (опросы проводились на АЗС Пермского края).

## 2. Объемы реализации бензина и дизельного топлива (рис. 3).



Рис. 3. Объемы реализации бензина и дизельного топлива производства предприятия на автозаправках ЛУКОЙЛ, тыс. т

Как видно из рис. 3, объемы реализации бензина с 2009 до 2011 значительно выросли с 635,8 тыс. т до 707,5 тыс. т соответственно. Объемы реализации дизельного топлива имеют тенденцию к снижению, они упали в 2011 году до 214,7 тыс. т, достигнув уровня 2009 года. При этом доля производства дизельного топлива марок ЕВРО-4 и ЕВРО-5 от общего производства дизельного топлива за два последних года составляет 100%.

Оценка удовлетворенности персонала проводится на предприятии по методике Стокгольмской школы экономики: измеряется индекс удовлетворенности персонала, его лояльности и приверженности ценностям предприятия, а также и другие показатели.

## 1. Индексы удовлетворенности персонала (рис. 4).

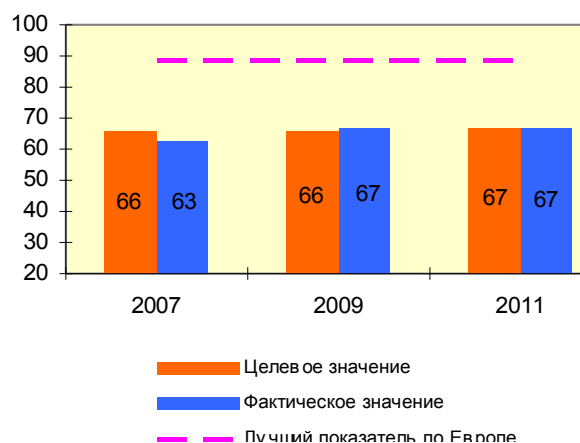


Рис. 4. Индекс удовлетворенности персонала, %

На рис. 4. наглядно видно, что значения этого показателя соответствует целевым значениям (около 70%), но отстают от лучших показателей удовлетворенности персонала по Европе (89%).

**2. Коэффициент текучести кадров (рис. 5).**

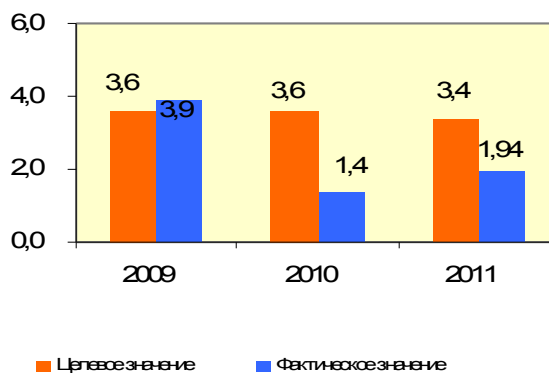


Рис. 5. Коэффициент текучести кадров, %

Коэффициент текучести кадров за анализируемый период снизился более чем в 2 раза по сравнению с 2009 годом и составил в 2011 году 1,94%, однако это значение остается выше, чем в 2010 году на 0,54% (рис. 5).

**3. Средняя заработная плата сотрудников (рис. 6).**



Рис. 6. Средняя заработная плата работников предприятия, тыс. руб.

Средняя заработная плата в период с 2009 по 2011 годы выросла и превышала целевые значения. Она составляла в 2009 году 34,1 тыс. руб., 2010 – 34,6 и в 2011 году – 39,9 тыс. руб. (рис. 6).

**4. Инвестиции в обучение персонала (рис. 7).**

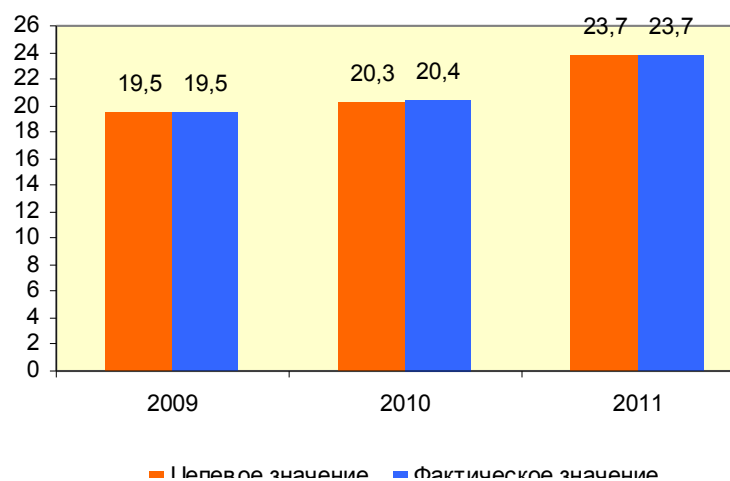


Рис. 7. Инвестиции в обучение персонала, млн. руб.

Значительно выросли на предприятии инвестиции в обучение персонала. Как видно на рис. 7, этот показатель с 2009 года вырос на 4,2 млн. руб. и в 2011 году составил 23,7 млн. руб., при этом достигнув целевого значения.

Очень важным показателем, помогающим укрепить чувство удовлетворенности персонала существующей системой управления предприятием, является показатель затрат, отчисляемых на охрану здоровья персонала. Эти затраты в среднем на одного работника оставались на уровне целевых значений, росли и составляли в 2010 году 60,4 тыс.руб., а в 2011 году – 61,8 тыс.руб., отсюда, как следствие и результат, постоянное снижение уровня заболеваемости работников, который достигнул в 2011 году 308409 чел.час, что на 23 % меньше, чем в 2009 году.

Планируя и разрабатывая меры по дальнейшему росту ключевых результатов деятельности, предприятие реализует интегрированную «Комплексную стратегию развития до 2019 года», которая согласуется с программой стратегического развития ОАО «ЛУКОЙЛ». Для определения дальнейшей стратегии, на предприятии проводится оценка по методологии Solomon Associates, которая позволяет сравнивать данное предприятие с лучшими нефтеперерабатывающими заводами мира. Для развертывания стратегии до всех уровней управления на предприятии используется набор ключевых показателей эффективности деятельности. В целом, стратегия является сильной стороной ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», поскольку имеется тесная интеграция и согласованность стратегических целей, инвестиций, бюджетов и ключевых процессов на предприятии.

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» имеет четко поставленную стратегическую цель – «стать заводом номер один в России, Европе и в мире». Данную цель хорошо знают и понимают сотрудники организации. Но анализируя внутреннюю документацию, подготовленную для участия в конкурсе EFQM, уже готовые отчеты европейских ассессоров, полученные в результате участия в конкурсе за несколько предыдущих лет, было обнаружено, что некоторые проблемы повторяются. Можно выявить ряд областей, требующих доработки и усовершенствования. Одной из областей для улучшения мог бы стать пересмотр формулировок стратегических положений. Достижение вышеуказанной стратегической цели требует строгого и непрерывного контроля состояния нефтепереработки в России, Европе и в мире. Географическое местоположение (менее выгодное по сравнению с ведущими конкурентами), существующий языковой барьер (большинство сотрудников говорит только на русском языке), а также сильная зависимость от материнской компании по многим аспектам дальнейшего развития, создают ощущение «изоляции» от внешней среды. Еще одной областью для улучшения мог бы стать анализ достигнутых результатов, которые системно контролируются, но не используются эффективно для извлечения надлежащих выводов и, также проведение внутренних сравнений, т.к. жесткая организационная структура ограничивает обмен информацией между подразделениями.

Предприятие ставит перед собой задачи, большинство из которых выполняется, в особенности, это касается задач в области основной деятельности. Модель делового совершенства EFQM является средством для достижения динамического улучшения результатов деятельности, а, следовательно, и результатов менеджмента, позволяет соотнести их с имеющимися возможностями развития предприятия, помогает персоналу сосредоточиться на эффективном развитии и внедрении стратегии, достижении поставленной стратегической цели.

#### Список литературы

1. Гусаков Ю., Тавер Е. Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России // Стандарты и качество. 2010. №8. С.17-23.
2. «Комплексная стратегия развития ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» до 2019 года».
3. Отчет европейских ассессоров ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» за 2011 год.
4. Премия EFQM – 2010 года ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез».
5. Интернет сайт «Качество менеджмента».
6. Интернет сайт «EFQM в России».

*Е.С. Попова, аспирант, ассистент  
ПГНИУ, г. Пермь*

### РОЛЬ ВУЗОВ В РЕГИОНАЛЬНОМ ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ

В современных условиях главным фактором, обеспечивающим стабильное экономическое развитие, повышение качества жизни населения, увеличение экспорта и производительности, выступает рост сектора высоких технологий. Исследования, проведенные в США, показали, что более трех четвертей роста личных доходов можно напрямую увязать с ростом производительности, обусловленной освоением новых технологий. В тех штатах, которые не осуществляют серьезных инвестиций в научные исследования и разработки (менее 1% валового продукта штата из всех источников — государственных и частных), средний размер доходов формируется на низком уровне. И напротив, во всех 32 штатах, обеспечивших такие вложения в объемах свыше 1% валового продукта штата, доход на душу населения был выше среднего уровня [3, с. 83].

С 80-х годов XX века в рамках перехода к постиндустриальному обществу начинается Третья академическая революция, связанная с изменением миссии вузов от сохранения знания (образование) и создания знания (исследования), к распространению и затем использованию этого знания (предпринимательство). Зарождается «экономика знаний», основанная на производстве особого продукта – информации или знаний. Университеты становятся важной стержневой компетенцией любого региона, формируя ядро национальных инновационных систем. Роль университета расширяется, он становится центром разработки и внедрения инноваций, создания новых рабочих мест, экономического роста. При этом особое значение приобретают экономика и наука управления, обучение которым включается в учебные планы всех вузов и на всех факультетах. Университеты выступают поставщиками новых управленческих технологий, обеспечивая конкурентоспособность предприятий, регионов и национальной экономики в целом. Инновационное развитие регионов ставится в зависимость от уровня развития высшего образования и науки.

Пути развития высокотехнологичного сектора в регионе:

1. Импорт технологий и высококвалифицированных кадров. Эффективен в краткосрочной и среднесрочной перспективе, поскольку не обеспечивает устойчивых конкурентных преимуществ, сильная зависимость от большого числа внешних факторов, таких как иммиграционные процессы, патентование и лицензирование, финансовые возможности региона.

2. Инвестиции в образование и науку, повышение квалификации местного населения, позволяет создать долговременный задел экономического роста региона.

На наш взгляд, наиболее эффективным выступает одновременное использование этих двух путей: импорт технологий и кадров для стимулирования начального рывка в создании и развитии высоких технологий и базы для их дальнейшего развития с помощью собственных научных школ и системы подготовки кадров.

В настоящее время можно выделить 2 доминирующие концепции регионального развития, связанные с внедрением инноваций:

✓ кластерная концепция, основанная на взаимосвязи ряда организаций определенной сферы;

✓ модель «тройной спирали», раскрывающей связь вузов, бизнеса и государства.

Кластерная концепция опирается на понятие экономического кластера. Считается, что автором данного термина является Майкл Портер, впервые упомянувший его в книге «Конкурентные преимущества наций» (1990 г.). По его мнению, кластер – это «группа географически соседствующих взаимосвязанных предприятий и связанных с ними организаций, функционирующих в определенной сфере, характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга. Кластеры обычно включают компании головного продукта или сервисные компании; поставщиков специализированных факторов производства, компонентов, машин, а также сервисных услуг; финансовые институты; фирмы в сопутствующих отраслях» [6, с. 258]. Особенности кластеров являются:

- наличие крупного предприятия-лидера, определяющего стратегию развития;
- отсутствие границ между секторами и видами деятельности;
- территориальная локализация предприятий;
- устойчивость хозяйственных связей;
- координация взаимодействия;
- синергетический эффект.

Первоначально, появление кластеров рассматривалось как результат естественного развития рыночных отношений, не связанный с целенаправленными действиями властей. Однако в дальнейшем кластеры начинают рассматривать как результат целенаправленных усилий по их формированию – и со стороны участников рынка (выдвижение кластерных инициатив), и со стороны государства (кластерная политика и формирование кластерных программ). Со сменой индустриальной парадигмы на постиндустриальную популярность этих структур резко возросла. В 2000-е годы руководители различных стран и регионов стали выдвигать стратегические проекты по созданию кластеров мирового уровня (особенно в новейших секторах производства), пытаясь воспроизвести конструкцию успешных полюсов роста типа американской Силиконовой долины.

Регионы, в которых возникают и развиваются кластеры, имеют конкурентные преимущества перед теми, где этого не происходит. С одной стороны, в основе кластеров лежит создание и поддержание конкурентной среды, благодаря которой перспективные конкурентные преимущества создаются не извне, а на внутренних рынках региона. Экономические кластеры создают возможности для инновационного экономического роста территорий; обеспечивают продвижение товаров на международные рынки. С другой стороны, пребывание в кластере приносит одновременно как индивидуальные конкурентные выигрыши каждому участнику, так и коллективный выигрыш, который обеспечивается только благодаря кооперации всех участников. Как результат, функционирование кластера преобразует экономическую среду на территории его влияния, что становится механизмом трансформации территории в полюс роста. «Переход экономических систем к кластерному строению обеспечивает им интегральный синергетический эффект непрерывного повышения конкурентоспособности» [8, с. 71].

Основные преимущества региональной экономической системы, основанной на кластерном подходе, заключаются в том, что органы власти не только концентрируют внимание на поддержке существующих кластеров и создании новых, но и сами становятся

их участниками, что позволяет им эффективно взаимодействовать с бизнесом, устанавливать партнерские отношения. «Конкурентные преимущества региональной экономики вытекают из того, что кластер, объединяя научные и образовательные организации и промышленные предприятия, взаимосвязанных отраслей, представляет собой не простую совокупность взаимодействующих субъектов, а систему с более высоким уровнем организованности, элементы которой совместно функционируют для получения научного результата, обеспечивающего развитие научного, образовательного и промышленного потенциала» [2, с. 63].

В состав экономических кластеров также входят образовательные и научные организации, выступающие поставщиками специалистов соответствующей квалификации, а также новых знаний и современных технологий, на которых базируется конкурентоспособность участников кластера, экономического кластера в целом и, как следствие, региона в котором он расположен. Существует мнение, что «построение высокотехнологичных кластеров и создание предпринимательской среды можно наилучшим образом осуществить путем развития и поддержки сильных университетов, привлекающих талантливых студентов на программы высшего и последиplomного образования и располагающих высококвалифицированным профессорско-преподавательским персоналом» [3, с. 92].

Концепция «Тройной спирали» предложена американским ученым Генри Ицковицем в книге «Тройная спираль. Университеты–предприятия–государство. Инновации в действии» (2008 г.). В ней рассматривается взаимодействие университета, бизнеса и власти, в котором университет играет главную роль, выступая генератором идей. Однако для превращения идеи в бизнес, им необходима поддержка государства. С 80-х годов прошлого столетия в большинстве стран мира именно университеты демонстрируют значительное повышение своей роли в экономике регионов, выбравших стратегию развития на базе инноваций и знаний. Более того, «инновационный проект на всем протяжении своего жизненного цикла становится неотъемлемой частью функционирования успешных технических университетов» [7, с. 37].

Модель Тройной спирали изучает, каким образом взаимодействие и совместное развитие государства (в основном местных и региональных органов власти), бизнеса и университетов привело к созданию уникальных успешных инновационных экосистем в этих регионах, а также позволяет сформулировать результаты и схемы, которые могут быть использованы при построении инновационных экосистем в других регионах мира [3, с. 43].

«Для совместной успешной работы и разрешения существующих проблем в регионе требуются не просто директивы со стороны государства, а совместное сотрудничество и желание работать всех институциональных сфер – государства, бизнеса и университетов» [5, с. 7]. Именно в этом контексте в свое время президент Массачусетского технологического института Карл Комптон предложил модель развития на основе компаний, которые создаются вокруг университета. Согласно этой модели деятельность научных организаций должна быть сконцентрирована вокруг существующих проблем региона.

Рыночные условия функционирования университетов, сопровождающиеся поиском новых источников финансирования, вынуждают вузы использовать принципы работы предпринимательской организации. Это, в свою очередь, требует разработки стратегического плана развития и механизмов реструктуризации и модернизации всех процессов университетского управления посредством соответствующей переподготовки вузовских управленческих кадров. Новая миссия предпринимательского университета очень часто фокусируется на развитии какого-то специфического ресурса в регионе или на каком-то особом изобретении, которое является результатом исследовательской деятельности вуза. «Если более широко взглянуть на такую деятельность, то мы увидим, какую роль университет совместно с бизнесом и государством играет для развития экономики региона. Это позволяет провести анализ сильных и слабых сторон социально-экономического развития региона и выработать стратегию совместной работы на этом поле» [5, с. 7].



Лидирующая роль предпринимательского университета в условиях постиндустриального общества совершенно логична, «ведь в центре новой экономики находятся знания, следовательно, университет, как хранитель, генератор и сеятель знаний и должен занять в ней ключевое положение». [1, с. 13] Университеты как участники «тройной спирали» рассматриваются как научные центры, обладающие преимуществом доступа к постоянно обновляющемуся кадровому ресурсу – студентам, выполняющим роль генератора новых идей, дешевой рабочей силы, а после окончания учебы, сохраняя связь с вузом, и посредников между университетской наукой и бизнесом.

«Согласно модели Тройной спирали стороны должны формировать совместно управляемые гибридные структуры, которые являются мостами их взаимодействия». [1, с. 12] Таким образом достигается максимальная информационная открытость, взаимопонимание целей и механизмов их достижения, обеспечивается максимально возможная динамика в принятии и коррекции решений. Исследователи получают бюджетные средства при условии наличия соглашения с промышленным партнером, заинтересованным в результатах исследований. Благодаря этому невозможна ситуация, когда исследования, проводившиеся длительное время, неинтересны бизнесу, а власть не имеет возможности контролировать этот процесс.

Для выстраивания взаимодействия в рамках данной модели, необходимы согласованные действия всех ее участников – университетов, бизнеса и власти. При этом у каждого должна быть своя зона ответственности и соответствующие ей функции (рис. 1).

## Модель Тройной спирали

Участники:

Университет

Бизнес

Власть

Зона ответственности:

Развитие идеологии  
предпринимательского  
университета

Обеспечение  
конкурентоспособности  
на основе научно-  
технических разработок

Создание условий для  
взаимодействия  
участников

Функции:

- повышает свою институциональную независимость и академические свободы, включая академическую мобильность;  
- увеличивает объем и обеспечивает мировой уровень фундаментальных и прикладных исследований;  
- обеспечивает интеграцию предпринимательской деятельности в повседневную академическую работу университета и участвует в развитии экономики региона;  
- проявляет готовность к формированию гибридных организационных форматов в сфере взаимодействия с бизнесом и властью.

- превращает инновации в центральный элемент стратегии развития фирмы;  
- содействует развитию кластеров;  
- формирует высокий уровень корпоративной культуры;  
- формирует требования к содержанию образовательных программ;  
- проявляет готовность к формированию гибридных организационных форматов в сфере взаимодействия с университетами и властью.

- обеспечивает развитие и укрепление институтов: частной собственности, информационного и интеллектуального права, гражданского общества, судопроизводства, экспертного сообщества и других;  
- осуществляет научно-техническое прогнозирование силами экспертного сообщества: определение приоритетных направлений развития;  
- реализует приоритетные направления развития путем обеспечения финансирования исследований и разработок (3,5-5% ВВП);  
- проявляет готовность к формированию гибридных организационных форматов, к передаче части полномочий экспертному сообществу.

Рис. 1. Зоны ответственности и функции участников модели Тройной спирали  
(с использованием материалов [5, с. 12-13])

В рамках этой модели национальным исследовательским университетам необходимо принимать активное участие в коммерциализации технологий и подготовке менеджеров и бизнесменов, обладающих навыками в области инновационного менеджмента. Однако университеты не смогут добиться успеха без участия со стороны регионального бизнеса, предпринимателей и чиновников, а также без развития своих компетенций и расширения знаний о международных рынках и институтах. Реализация модели тройной спирали регионального взаимодействия, которая должна привести к эволюции новых форм институционального сотрудничества, является критически важной для трансформации университетов в движущую силу региональных экономик, построенных на знаниях.

Взаимодействие между государством, бизнесом и университетами должны обеспечивать региональные органы власти, принимающие меры как по стимулированию взаимосвязей внутри региона, так и межрегиональных в рамках стратегии инновационного развития региона.

- Регионы самостоятельно не могут создавать кластеры, основываясь только на идеальных представлениях; в основе создания кластеров должны быть реальные возможности регионов.

- Регионы не должны просто копировать успешные стратегии других регионов; они должны разрабатывать стратегии на основе региональных конкурентных преимуществ.

- Существующие примеры инновационного развития не всегда могут быть образцом для подражания для конкретного региона, так как в этом случае регион для себя устанавливает очень высокую планку и зачастую игнорирует ранние стадии развития, которые тоже необходимо пройти. Регионы в процессе своего развития могут успешно перенять модель, представляющую из себя ранние стадии развития успешного на сегодня инновационного региона, и адаптировать такую модель в соответствии с сильными и слабыми сторонами региона.

- Региональным властям следует поддерживать ключевые институты, являющиеся проводниками инновационной политики, а также стимулировать сотрудничество между бизнесом и университетами, включая институты трансфера технологий (офисы трансфера технологий в университетах, компаниях, государственных исследовательских лабораториях; промышленные отделы взаимодействия), институты поддержки бизнеса (научные парки, бизнес-инкубаторы, технологические инкубаторы), институты финансирования новых наукоемких производств (частный и государственный венчурный капитал, сети ангелов, фонды «посевного» капитала и т. д.).

- Местные и региональные органы власти должны стать ключевыми игроками в социальных вопросах, связанных с инновационным развитием, включая жилищный вопрос, транспорт, планирование, развитие профессиональных компетенций [3, с. 45-46].

Региональные органы власти должны поддерживать совместные проекты развития региональной инновационной среды, совершенствовать состояние этой среды, чтобы она могла выступать платформой для венчурного бизнеса. Ключевым фактором успеха является объединение высококвалифицированных человеческих ресурсов в рамках соответствующих финансируемых программ, имеющих прикладное значение для бизнеса.

Инновационные регионы должны искать взаимосвязи на международных рынках и выстраивать специализированные ниши, используя глобальные инновационные сети.

Оценивая возможности переноса модели Тройной спирали на российскую почву, можно согласиться с мнением С. Ботот и Д. Сатински: «От российских университетов не стоит ожидать главенствующей роли лидера в экономическом росте на текущей стадии развития российской экономики, но университеты могут стать ключевыми игроками при построении региональной экономики, основанной на знаниях» [3, с. 46].

Подводя итог представленным кратким характеристикам моделей регионального инновационного развития, следует отметить, что они не являются взаимоисключающими и могут органично дополнять друг друга. Так, кластеры могут создаваться и использоваться в качестве гибридного организационного формата взаимодействия университетов, бизнеса и власти, а модель Тройной спирали может служить инструментом регулирования взаимоотношений между участниками кластера.

Следует отметить важную роль вузов, отмечаемую сторонниками каждой концепции. Они выступают основой построения высокотехнологичных кластеров, основанных на знаниях и высококвалифицированном труде. Они являются одним из элементов Тройной спирали, генерируя новые идеи и инновационные продукты. Таким образом, можно сделать вывод о первоочередной необходимости развития и укрепления сектора высшего образования в целях обеспечения инновационного развития региона.

#### Список литературы

1. Боков Л.А. На пути к предпринимательскому университету / Боков Л.А., Кобзев А.В., Уваров А.Ф., Шурыгин Ю.А. // Инновации. 2011. №4. С. 11-17.

2. Бородин М.А. Управление научным потенциалом региона: кластерный подход // Диссертация на соискание уч. степени кандидата экон. наук. Пермь, 2009.
3. Ботот С., Сатински Д. Модель тройной спирали в региональном развитии Великобритании, США и России // Инновации. 2011. №4. С. 43-46.
4. Дуглас Д.О. Предпринимательская активность штатов и исследовательские университеты в США: политика и новые инициативы на уровне штатов // Вопросы образования. 2009. № 1. С. 60-104. (Оригинал статьи: Douglass J.A. The Entrepreneurial State and Research Universities in the United States: Policy and New State based Initiatives // Higher Education Management and Policy (OECD). 2007. Vol. 19. No. 1. P. 84-120).
5. Ицковиц Г. Модель тройной спирали // Инновации. 2011. №4. С. 5-10.
6. Портер М. Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. 608 с.
7. Пудкова В.В. Развитие взаимодействия университета и власти при генерации наукоемкого бизнеса // Инновации. 2011. №4. С. 37-42.
8. Смородинская Н. Тройная спираль как новая матрица экономических систем // Инновации. 2011. №4. С. 66-78.

***В.Г. Прудский, д.э.н., профессор***  
*ПГНИУ, г. Пермь*

## **РАЗВЕРТЫВАНИЕ ПЕРЕХОДА ПРОМЫШЛЕННО РАЗВИТЫХ СТРАН К ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ И ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ИННОВАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КОРПОРАЦИЙ**

В начале XXI века особое значение приобрела проблема формирования и развития российской модели современного менеджмента. Объективно интерес к этой проблеме отражает влияние технического и технологического развития общества на процессы формирования и развития социально-экономического управления.

Так, революция, связанная с появлением фабрично-заводской модели организации хозяйственного управления в начале XIX века, была вызвана переходом от ремесленного к машинному производству. Переход к конвейерному производству дал импульс формированию научного промышленного менеджмента с его корпоративными формами. Современный переход под влиянием научно-технической революции к новейшим автоматизированным и информационным технологиям объективно ставит на повестку дня поиск моделей менеджмента, соответствующих постиндустриальной инновационной системе хозяйствования.

В то же время, обращая внимание на роль технико-технологического прогресса в развитии новых форм организации хозяйственной деятельности, следует отметить, что эта роль эффективно реализуется только в условиях нарастания влияния в сфере предпринимательского хозяйствования соответствующих условий его мотивации и стимулирования. Следовательно, формирование и реализация соответствующих парадигм становления новых организационно-хозяйственных форм должны сопровождаться усилением необходимых механизмов мотивации и стимулирования их развития.

В современной России объективно сформировались и сравнительно обсуждаются три основные концепции развития российского теоретического менеджмента. Во-первых, концепция копирования западной теории менеджмента. Во-вторых, концепция адаптации западной теории менеджмента к российской действительности. В-третьих, концепция создания своей российской теории менеджмента, имеющей специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

Эффективность выбора направления и модели развития российского менеджмента в условиях перехода к постиндустриальной экономике в решающей мере зависит, насколько он будет рационально технологическим и мотивационно действенным. На это убедительно показывает опыт технологической модернизации ведущих промышленных стран второй половины XX века.

Послевоенная разлука в странах Западной Европы и Японии объективно заставила их заняться разработкой и реализацией технологической парадигмой восстановления национальных экономик.

Накануне второй мировой войны практически все ведущие промышленно развитые страны (США, Россия, Германия, Великобритания, Франция, Италия) имели военно-ориентированную экономику. Ей соответствовала и технологическая парадигма – создание новой военной техники, акцент на "продуктовых технологиях", активная роль государства, как основного заказчика и покупателя. Ценовая конкуренция и объемы внедрения технологий, снижающих затраты, были незначительны, борьба за покупателя, ориентация на коммерческий результат не имели смысла.

Свое промышленное восстановление и развитие страны Западной Европы и Япония, понесшие большие разрушения и потери во второй мировой войне, начали с реализации стратегии «догоняющего роста».

Прежде всего, был сделан акцент на развитии гражданского сектора экономики и внедрении гражданских технологий (США невольно "помогли" своим будущим конкурентам – Германии и Японии – тем, что установили предельный размер военных расходов в ВВП). Считается, что концентрация исследовательских усилий на гражданских направлениях, привлечение в эти сектора наиболее выдающихся ученых и специалистов стали мотивационной причиной роста конкурентоспособности и успеха стран на мировом рынке.

На этом этапе "двигателем" прогрессивных изменений стали импортные технологии (опять же, в основном американские), направленные на развитие базовых отраслей, выпускающих стандартизированную продукцию.

Основные расходы на исследования и разработки были связаны с адаптацией зарубежных технологий. Так, в 1960 году платежи Японии по импорту технологий составили 94,9 млн. дол., Франции – 90,8 млн. дол., Западной Германии – 127,5 млн. дол. (в 1965 г. эти цифры составили соответственно – 167 млн. дол., 213 млн. дол. и 195,2 млн. дол.).

Усиление значения технологического превосходства в области производства гражданской продукции, особенно потребительского назначения, сопровождалось потерей США лидирующих позиций на мировом рынке в целом: росло отрицательное сальдо торгового баланса и уменьшались торговые преимущества в секторе высокотехнологических товаров. Уже в 1985 г. превышение экспорта высокотехнологических товаров над их импортом в США составило всего 3,5 млрд. дол.

Результатом первого этапа смены экономической и технологической парадигмы стало появление конкурентов для США, ориентированных на внедрение нововведений в гражданское производство, уделяющих особенное внимание рынку и рыночным стратегиям, формирующих новые условия международного разделения труда.

Нефтяной кризис 1970-х годов ознаменовал собой переход индустриальных стран к ресурсосберегающей технологической парадигме. Цена нефти на мировом рынке увеличилась с 2,51 дол. за баррель в 1972 г. до 10,79 дол. в 1974 г. Второй нефтяной кризис, начавшийся в 1979 г., привел к повышению цен на нефть до 37,29 дол. за баррель в 1981 г. Именно эта ситуация вызвала необходимость проведения глубоких системных изменений в национальных экономиках стран-нефтеимпортеров, стала мотивационным импульсом для глубокой модернизации и серьезных прогрессивных изменений.

На волне требований развертывающегося второго этапа научно-технической революции, во-первых, многим предприятиям было рекомендовано направить свои исследовательские усилия на создание и внедрение энергосберегающих технологий. Например, в сталелитейной промышленности получили развитие технологии производства стали с меньшим объемом потребления нефти.

Во-вторых, началось изменение всей промышленной структуры в направлении производства энергосберегающей, технолого-интенсивной продукции с более высокой долей добавленной стоимости. Стали сворачиваться энергоемкие и стремительно развиваться высокотехнологические отрасли.

В частности, если в начале 1970-х годов Япония была второй страной в мире по производству алюминия, то уже к концу 80-х годов отрасль практически перестала существовать: из 14 заводов, выпускающих алюминий, остался один. В то же время развитие получили такие высокотехнологические производства с высокой долей добавленной стоимости, как производство полупроводников, компьютеров, чистой химии и других. Результатом стало увеличение доли Японии на мировом рынке высокотехнологической продукции с 7,2% в 1965 г. до 19,8% в 1986 г.

В результате основные индустриальные страны изменили структуру экономики в направлении перехода от экстенсивной к интенсивной модели развития, когда основным условием устойчивого роста стало увеличение производства продукции с использованием ресурсосберегающих технологий. Одновременно все большее значение начала приобретать ценовая конкуренция, что стимулировало снижение затрат за счет внедрения процессных технологий.

Развертывание автоматизации производства в 80–90-х гг. XX века условиях формирования пятого промышленного технологического уклада дали импульс развитию технологической парадигмы перехода к нестандартизированной продукции.

На этом этапе все новые группы стран, завершивших в основном индустриализацию своих экономик (сначала Республика Корея, затем Малайзия, Таиланд, Индонезия, Китай и пр.), начинают осваивать производство стандартизированной продукции, пользуясь своими преимуществами в дешевой рабочей силе. Это приводит к обострению конкуренции на рынках промышленной продукции. Особенно острая конкуренция наблюдается в таких традиционных промышленных отраслях, как сталелитейная, судостроение, в производстве электроники.

Это приводит к сужению спектра технологического лидерства многих промышленно развитых стран и к необходимости освоения новых рыночных ниш за счет разработки и продвижения на рынок новых товаров. Одновременно сокращается "жизненный цикл" товара, увеличивается значение постоянного обновления производства, повышаются требования к гибкости и мобильности компаний в освоении и представлении на рынке новых видов продукции.

Постепенно снижается значение экономии на изменении масштабов производства и возрастает мотивационная роль способности фирм к разработке, внедрению и быстрому обновлению новых товаров – инновациям. На этом этапе усиливается значение фундаментальных исследований, формирующих особенные конкурентные преимущества по созданию принципиально новых товаров. Таким образом, объективно формируются мотивационные условия перехода корпораций к новой инновационной модели ведения хозяйственной деятельности.

Советский Союз тоже был технологическим лидером, но шел своим путем без нефтяных потрясений и валютных колебаний, без необходимости учета новых тенденций в международном разделении труда и изменения характера конкуренции на мировом рынке.

Технологическую политику в СССР определяли три системные экономические характеристики: максимальная ориентация на самообеспеченность (в условиях замкнутой, автаркичной экономики); особая значимость высокой обороноспособности страны и выполнение миссии "зонтика" для стран социалистической ориентации; высокая ресурсоемкость продукции.

Создание такой системы соответствовало необходимости поддержания высокого уровня жизнеспособности и обеспечения независимости страны. Значительная мобилизационная способность экономики позволяла выполнять такие масштабные задачи, которые было бы не под силу выполнить в условиях рыночно-либеральной экономики.

Но если в 50-60 годы СССР имел высокие темпы роста (около 10%), а созданная экономическая и технологическая система позволяли решать сложные и масштабные задачи, то к началу 70-х гг. необходимо было начать трансформации. СССР оставался огромной

индустриальной системой с высокой степенью милитаризации экономики. По некоторым оценкам, к 1985 г. в СССР военные расходы составляли около 25% ВВП.

Особенно опасную нагрузку на теряющую эффективность экономику оказала программа перевооружения, начатая в 1970-х гг.

Высокая милитаризованность экономики являлась причиной ориентации на выпуск стандартизированной продукции, отсутствия необходимости в разработке и внедрении "сберегающих" и "удешевляющих" технологий (в отсутствие рынка и ценовой конкуренции).

Так, высокий спрос на продукцию сталелитейной промышленности со стороны все разбухающего военного сектора привел к тому, что СССР выплавлял в 2 раза больше стали, чем США (при сомнительном качестве и конкурентных характеристиках). Кроме высокой ресурсоемкости это приводило к отсутствию необходимости в разработке новых, более дешевых заменяющих сталь материалов, например пластика.

В 1989 году СССР был ведущим в мире производителем нефти, природного газа, стали, железной руды, тракторов и пр. О низкой эффективности использования ресурсов свидетельствует тот факт, что на производство одной тонны бумаги в СССР потреблялось в 7 раз больше древесины, чем в Финляндии. Надо заметить, что в промышленный оборот все более вовлекались природные ресурсы отдаленных регионов Сибири и Дальнего Востока. Это значительно удорожало производство не только ввиду транспортной составляющей (высокой "транспортоемкости" продукции), но и достаточно сложных климатических условий.

Военно-ориентированная экономика определила и потребность в создании особой системы внутренней организации народного хозяйства – пропорции между отраслями, соотношение между поставками сырья и комплектующих, производством и сбытом целиком регламентировались государством. Любая инновация создавала риск невыполнения плана, который определялся в тоннах и рублях, в планах поставок, производства и сбыта. На это не мог идти ни один советский менеджер.

Следствием милитаризованной экономики являлось также практически полное угнетение потребительского спроса, который на западных рынках все более определял характер технологической политики и условия конкурентоспособности.

Наметился огромный разрыв между исследованиями, их результатами и практическим применением. Возросло дублирование исследовательских усилий. В то же время не могло быть и речи о научно-технической кооперации с зарубежными учеными, что позволило бы экономить ресурсы, избегать дублирования в условиях растущей затратности фундаментальных исследований, разделять риск и т. д. Одним из немногих направлений, в котором СССР до некоторых пор мог позволить себе лидерство (кроме военных) – это космические проекты, но и для их реализации, как показала практика, не хватило экономических ресурсов.

В то же время за весь период существования в СССР были созданы огромные запасы "интеллектуального" или, как говорят на Западе, "человеческого" ресурса. В начале 80-х годов в вузах страны обучалось более 5 млн. студентов, а численность ученых и инженеров, работающих над созданием новых технологий, составляла 830 тыс. человек (для сравнения: в США – 600 тыс.).

В стране были сформированы огромные экономические ресурсы. Но их использование сочеталось с макроэкономическими диспропорциями, не учитывающими тенденции развития технологического прогресса в мире и подавлением мотивационных и стимулирующих механизмов развития перехода человеческих ресурсов к инновационному типу хозяйствования.

Перестройка экономики на рыночные рельсы развития дала импульс структурной перестройке экономике. Но эта перестройка оказалась сориентированной на топливно-сырьевой путь развития, сочетающейся с низкой активизацией мотивации перехода корпоративных структур к инновационно-конкурентной модели хозяйствования. В национальной экономике России на смену доминирующей роли военно-промышленного

комплекса пришла доминирующая роль топливно-сырьевого комплекса с соответствующими макроэкономическими диспропорциями и демотивирующими факторами инновационного развития экономики.

Такое положение дел объективно тормозит нарастание в России качественных особенностей постиндустриальной экономики, характеризующие ее как новый инновационный способ общественного воспроизводства.

Первой особенностью является то, что темпы и масштабы научно-технического прогресса таковы, что изменения в материальной базе производства и качестве трудовых ресурсов не успевают за ростом научно-технических возможностей.

Вторая особенность – рост транзакционных издержек. Она отчетливо проявилась в экономике промышленно развитых стран в 90-е гг. в связи с обострением конкуренции. По своей сути эти издержки связаны не с производством как таковым, то есть расходами на сырье, материалы, оплату труда, транспортировку и т. д., а с затратами, обусловленными поиском информации, изучением рынка, заключением контрактов и контролем за их исполнением, защитой прав собственности и многими другими составляющими. В США в настоящее время на транзакционные издержки приходится более 50% общих издержек производства и реализации продукции и услуг.

Сложилась ситуация, при которой товар проще и дешевле произвести, чем продать. Соответственно возросли требования к эффективности сбора и обработки информации, маркетинговых исследований, рекламы, связей с общественностью, то есть к видам деятельности, основными ресурсами которых является знание. Виды деятельности, связанные с предоставлением транзакционных услуг, объединены в понятие транзакционного сектора экономики. По оценке специалистов, доля транзакционного сектора в валовом национальном продукте неуклонно растет, в США она составляет около 50%.

Третья особенность экономики, основанной на знаниях, состоит в том, что в условиях постоянного обновления знаний и жесткой конкуренции люди оказываются перед необходимостью постоянного обучения (lifelong learning – обучения в течение жизни).

Четвертая характерная особенность постиндустриальной экономики – значительное возрастание роли менеджмента в области интеллектуальных ресурсов, мотивации их стратегической творческой активности.

На повестку дня объективно встает проблема формирования и развития в России современного менеджмента, который бы стал не только ключевым конкурентным фактором совершенствования стратегического управления и снижения рисков корпораций, но и мощным инструментом усиления мотивации их перехода к инновационной модели хозяйствования.

Необходимо создать систему менеджмента, способную оказать активное мотивационное воздействие на корпорации, стимулирующую их снижать транзакционные издержки, уделять ключевое внимание развитию человеческих ресурсов, обеспечивать своевременные изменения в материальной базе производства и качестве трудовых ресурсов, адекватные росту научно-технических возможностей компаний.

#### **Список литературы.**

1. Дятлов С. Инновационная гиперконкуренция как фактор развития экономической системы // Экономист. 2012. №5. С. 69-76.
2. Картавый М.А., Нехашкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №3. С. 1-14.
3. Прудский В.Г. Переход к инновационной экономике и формирование системно-неоиндустриального корпоративного менеджмента // Сб. науч. ст. «Теория и практика корпоративного менеджмента». 2010. Вып. 7. С. 134-152.
4. Сорокин Д. Российская экономика на рубеже десятилетий // Проблемы теории и практики управления. 2011. №4. С. 8-17.
5. Чеглов В.П. Совершенствование планирования научно-технического развития крупных корпораций // Менеджмент и Бизнес-Администрирование. 2011. №4. С. 60-76.



## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

Термин государственно-частное партнерство (ГЧП) является относительно новым для РФ и подразумевает под собой форму взаимодействия государства и частного бизнеса на взаимовыгодных условиях с целью объединения материальных и нематериальных ресурсов для создания общественных благ и услуг, но единого понимания ни в законодательстве, ни в литературе не сложилось. Авторы пытаются в этот термин вложить неоправданно широкий объем явлений [2].

Государственно-частному партнерству в последнее время уделяется столько внимания по ряду причин. Во-первых, возможности финансирования крупных инвестиционных проектов бюджетными средствами часто ограничены. Во-вторых, в государственно-частном партнерстве частный инвестор получает гарантии стабильности, минимизацию рисков, устойчивость. В-третьих, не разработан универсальный механизм государственно-частного партнерства.

Организационно-экономический механизм ГЧП позволяет привлечь частные деньги, уменьшить объем необходимых бюджетных средств, и соответственно направить высвободившиеся бюджетные средства на другие нужды. При этом каждая сторона: частный и общественный субъекты – получает свои преимущества, выгоды от реализации проектов.

Государственно-частное партнерство в РФ, как механизм взаимодействия бизнеса и власти, имеет ряд характерных признаков, которые отличают его от другого рода взаимодействий:

- смешанный разноуровневый субъектный состав, действующий на паритетных началах (всегда присутствуют публичный и частный субъекты);
- содержание отношений определяется целью, которая носит общественно значимый характер;
- отношения предусматривают распределение рисков между участниками.

Такие элементы государственно-частного партнерства, как создание или реконструкция объекта, предоставление государственных гарантий или поручительств, заключение договоров по результатам конкурса и т.п., не являются специфическими и характерны для многих других отношений.

В настоящее время часто происходит смешение государственно-частного партнерства с другими видами отношений. Но все формы взаимодействия требуют отдельного рассмотрения, так как имеют свою долю своеобразия, существенные различия и большой объем информационной базы.

В мировой практике классификации форм ГЧП обычно выделяют следующие: контракты, аренда, концессия.

В России начало созданию полноценного концессионного законодательства положил Федеральный закон от 21.07.2005 №115-ФЗ «О концессионных соглашениях», основной целью которого является привлечение инвестиций в российскую экономику, обеспечение эффективного использования имущества и повышение качества товаров и услуг, предоставляемых потребителям [1]. Главная причина трудностей при заключении концессионного соглашения – недостаточная защищенность прав концессионера. Кроме рисков, которые ложатся на плечи концессионера, его деятельность также отягощается уплатой высокой концессионной платы государству.

К недоработкам существующей законодательной базы в РФ в области государственно-частного партнерства на данный момент следует отнести:

- отсутствие конкретных схем реализации государственно-частного партнерства;
- отсутствие вариантов распределения рисков.

Отсутствие конкретных схем реализации государственно-частного партнерства связано с непониманием правовой природы государственно-частного партнерства и игнорированием иностранного опыта. Не весь существующий мировой и российский опыт обобщен, проанализирован и учтен в федеральном и региональном законодательстве РФ. Механизм государственно-частного партнерства – новое явление и по своему содержанию не может быть заведомо урегулировано исходя из абстрактных представлений о содержании партнерских отношений. Каждое отдельное соглашение сейчас – это творческий продукт, поскольку должно отвечать требованиям достижения каких-то конкретных общественно значимых целей и социальных задач, а кроме того, часто реализуются уникальные проекты, не имеющие аналогов. Для широкого применения механизма государственно-частного партнерства на практике следует в общем виде установить перечень схем государственно-частного партнерства, набор существенных условий соглашения о государственно-частном партнерстве в зависимости от применяемой схемы, основы распределения рисков при каждой отдельной схеме. Именно отсутствие их обуславливает сложности запуска проектов ГЧП в России. Организационно-экономический механизм ГЧП находится на одной из первых стадий своего жизненного цикла – развитие.

Сейчас в процессе реализации проектов, при использовании механизма государственно-частного партнерства стороны лишь основываются на ряде следующих принципов:

- 1) законности;
- 2) максимальной эффективности использования средств бюджета при осуществлении государственно-частного партнерства;
- 3) равноправия сторон государственно-частного партнерства;
- 4) равных условий доступа хозяйствующих субъектов к участию в государственно-частном партнерстве;
- 5) соблюдения прав и законных интересов сторон государственно-частного партнерства;
- 6) добросовестного и взаимовыгодного сотрудничества сторон государственно-частного партнерства;
- 7) прозрачности деятельности сторон государственно-частного партнерства.

Механизм государственно-частного партнерства в России в первую очередь применяется в отраслях, в которых оказываются публичные услуги. Причем частный бизнес принимает участие только там, где обладает компетенциями, преимуществами, приобретает определенные выгоды. Примерами таких отраслей могут являться: создание, реконструкция или модернизация инфраструктурных объектов инфраструктуры (догори, мосты, трубопроводы), объекты здравоохранения, образования, энергетики. Перечень возможных целей установлен законом о концессиях, однако, он неисчерпывающий [3].

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 21 июля 2005 г. №115-ФЗ "О концессионных соглашениях" (с изменениями и дополнениями).
2. Халимовский Ю.А. Государственно-частное партнерство в субъектах РФ: блуждание в темноте // Налоги. 2011. № 14.
3. <http://iam.duma.gov.ru/>

*Н.А. Томилова, магистрант*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СХЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ СТРОИТЕЛЬСТВА ОБЪЕКТОВ ИНФРАСТРУКТУРЫ**

Сегодня в мире существует тенденция сотрудничества между властью и бизнесом, в особенности в сфере развития инфраструктуры в таких сферах как электроснабжение, строительство автомобильных дорог, железнодорожных путей, ЖКХ, а также затрагивает и социальные сферы: образование и здравоохранение, которые традиционно принадлежат и управляются властями. Основная проблема заключается в том, что, с одной стороны, предприятия этих отраслей не могут быть приватизированы по причине их стратегического, экономического, социального и политического значения, но с другой стороны, государственный бюджет не может обеспечить достаточное количество средств по разным причинам. Концепция государственно-частного партнерства (ГЧП) может быть использована для решения этой проблемы.

Под Государственно-частным партнерством (ГЧП) понимают соглашение, при котором государство и коммерческая компания объединяют ресурсы и осуществляют совместную деятельность [5].

Существуют различные виды сотрудничества между государственными органами власти и частным бизнесом по реализации проектов ГЧП. Они различаются в зависимости от доли прав на имущество, переданной партнеру частного бизнеса, инвестиционных обязательств сторон, принципов разделения рисков между партнерами. Самыми распространенными видами партнерств являются:

- СЭП (строительство, эксплуатация, передача). Это синоним понятию ПСФЭ (проектирование, строительство, финансирование, эксплуатация). В основном данный тип используется в рамках концессионных отношений. Концессионер создает объекты инфраструктуры, на эксплуатацию которых получает права на срок, достаточный для возврата вложенных инвестиций после завершения строительства. После истечения этого срока объект передается органам власти. Таким образом, концессионер получает только право пользования объекта без вхождения в право собственности, которое принадлежит государству;

- ССЭП (строительство, право собственности, эксплуатация, передача). В этом случае частный партнер получает право не только использовать, но и владеть активами в течение срока действия соглашения, после чего это право передается органам государственной власти;

- СВЭ (строительство, владение, эксплуатация). В этом случае после истечения срока действия договора созданный объект не передается государству, он остается в собственности инвестора;

- ПЭСО (проектирование, строительство, эксплуатация, обслуживание). Данный тип партнерства делает акцент на ответственности частного бизнеса по обслуживанию построенного объекта инфраструктуры [1].

При рассмотрении государственно-частного партнерства необходимо рассмотреть понятие «частной финансовой инициативы» (PFI). PFI является формой государственно-частного партнерства. Это способ реализации ГЧП через финансирование государственных проектов в сфере инфраструктуры с частным капиталом.

Именно в течение последних 20 лет в Великобритании существовало стремление к применению схемы ГЧП. Частная компания самостоятельно ищет денежные средства для инвестирования в такого рода проекты, а затем, управляя данным проектом в течение длительного времени, получает возврат на свои инвестиции через использование данного объекта потребителями или от государства. Такие отношения в рамках ГЧП носят название частной финансовой инициативы. В результате этого компания привлекала потоки

гарантированных платежей от государства в течение 20 лет и дольше. С другой стороны займы правительства ограничены в связи с государственной экономической политикой и возможными негативными последствиями высокой скорости роста долга. Частная финансовая инициатива привлекла правительство тем, что она позволяла концентрировать финансовые средства за счет заимствования у частных компаний, а не через дополнительные государственные займы. Некоторые эксперты утверждают, что ГЧП/ ЧФИ это хорошая возможность реализовать проект в государственном секторе, не тратя сразу большое количество денежных средств, а другие утверждают, что реализация таких проектов более затратная, и это имеет много отрицательных сторон. Важно понять преимущества и недостатки ГЧП в сравнении с традиционным методом закупок, потому что государственный сектор должен обеспечить наиболее эффективное расходование денег для выгоды общества.

Суть PFI заключается в том, что в рамках договоров и соглашений о государственно-частном партнерстве осуществляется передача в частный сектор финансовых функций (а также строительство, эксплуатация, функции управления) социальной, культурной и производственной инфраструктуры. Это фундаментальное изменение в управлении в Великобритании привело к существенной трансформации в институциональной среде, а также в отношениях между государством и частным бизнесом [2].

В настоящее время государственно-частное партнерство в России является инструментом для реализации крупных промышленных и инфраструктурных проектов, в которых разделяются финансовые возможности государства и частного сектора, а также минимизируются риски для обеих сторон.

Сегодня в России существует повышенное внимание общества к этому инструменту из-за его практического характера и новаторского подхода, как сотрудничества между бизнесом и властью. Однако, из-за отсутствия опыта выполнения подобных проектов, а также отсутствия четких правовых механизмов для применения схем государственного – частного партнерства, бизнес в настоящее время рассматривает возможность инициирования таких проектов в России с осторожностью. Существует только несколько десятков крупных ГЧП / ЧФИ (PFI) проектов, выполненных в России по сравнению с более чем 900 таких проектов, реализуемых в Великобритании. Есть одна из первых платных дорог, образования и медицинской инфраструктуры в Санкт-Петербурге, а также железные дороги, аэропорты, заводы по переработке отходов, водных проектов, в других частях страны. ГЧП / ЧФИ проекты довольно сложно осуществить в России по причине отсутствия банков и фондов, которые готовы вкладывать средства в развитие инфраструктуры. Кроме того, для частного сектора является затруднительным привлечение долгосрочных источников финансирования из-за достаточно высоких процентных ставок. Также проекты ГЧП финансируются иностранными инвесторами, но в этом случае привлекательность вложения снижается в силу существования угрозы нестабильности валютных курсов. С другой стороны, в России органы власти часто выступают в качестве поручителя по кредитам для реализации долгосрочных проектов на основе государственно-частного партнерства и кредитов на те проекты, которые выдаются государственными кредитными организациями [3].

Во время экономического спада, следовало ожидать увеличение спроса правительствами на PPP / PFI проекты, т.к. они позволяют развивать инфраструктуру без явного увеличения размера государственного долга. Спад был дополнительным стимулом участия в проектах PFI частных компаний, так как они позволяют получать долгосрочные контракты от правительства при падении спроса со стороны частного сектора [2]. Тем не менее, в условиях кредитного кризиса, банки и инвесторы, как правило, не желают кредитовать частные компании. В результате этого, компании практически не в состоянии занимать деньги для финансирования PFI проектов. Рецессия и кредитный кризис породили проблемы существующих проектов PFI. Во-первых, рецессия приводит к снижению прибыли на концессионные схемы типа PFI, такие, как платные дороги, доходы, как ожидается, будут меньше, чем прогнозировалось, что может привести к трудностям с выплатой кредитов. Во время кризиса очень трудно привлечь кредиты без увеличения размера процентных

платежей, которые в свою очередь, влияют на стоимость реализации таких проектов. В конечном счете, эти проекты становятся более дорогими для государственного сектора. Некоторые авторы предполагают, что очевидным влиянием текущей экономической ситуации является возвращение к традиционным государственным заимствованиям, которые в любом случае дешевле. Правительство может занять деньги дешевле, чем в частном секторе. Если стоимость капитала или кредита возрастает и становится трудно получить отдачу на вложенные средства, то это может обернуться против использования PFI. В этих условиях, может быть разумным рассмотреть возможность финансирования с использованием таких моделей, как схемы кредитных гарантий или других форм финансирования через государственные облигации и государственные финансовые средства. В этом случае необходимо принимать во внимание учет затрат и рисков [2].

Строительные компании подчеркивают преимущества традиционной модели закупок, когда правительство занимает деньги, а потом проводит тендеры на обычные контракты по строительству объекта, не пытаясь создать PFI в кредитном кризисе. Простая альтернатива PFI это традиционный метод финансирования развития общественной инфраструктуры за счет государственных займов, выдачу контрактов на строительство, а затем передачу управления объектом государственному органу, либо через подрядчиков. У правительства все еще есть возможность занимать необходимые средства: доверие к ним еще не упало, поэтому и кредиты для них дешевле, чем для частного бизнеса [4].

Экономические вопросы эффективности тесно связаны с оценкой конкретных рисков проектов PFI. Для того чтобы PFI проекты стали исполняться необходимо оценивать, насколько это выгодно с точки зрения затраченных денежных средств. Лучшим вариантом управления затратами при реализации проектов PFI является реализация мероприятий по снижению рисков. Данный подход позволяет это осуществить с помощью разделения ответственности между участниками за определенные этапы жизненного цикла. Но возникает проблема, которая заключается в том, что участвующие в проекте подрядчики ожидают получить от трех до десяти раз больше прибыли. Эти ожидания основываются на том, что подрядчики берут на себя больше рисков, которые в традиционных проектах возлагались на государство. Таким образом, правительство должно платить за дополнительные риски, которые несут подрядчики в течение жизненного цикла проекта. При традиционном методе государственных закупок эти риски падают на государство, так что можно предположить, что из-за этого PFI проекты могут быть более дорогими по сравнению с традиционным подходом. При традиционном подходе государство приобретает услуги, а не активы, а частный бизнес ответственен за риски, связанные с активами.

Для реализации PFI проектов в Великобритании создается специальный консорциум проекта. Данный консорциум мобилизует инвестиции для проекта, осуществляет работы по его строительству и впоследствии имеет право его эксплуатировать. PFI проекты осуществляются по заказу органов власти: центральных правительственных ведомств, местных органов власти. Их целью выступает экономия средств налогоплательщиков.

В данный консорциум входят участники проекта, включая подрядчиков, управляющие компании и финансовые организации, банки. Надлежащее распределение рисков между сторонами является важнейшим элементом в достижении лучшей стоимости PFI проектов. Консорциум, как тип организации, позволяет достигать лучшего распределения рисков между участниками, когда каждая сторона берет на себя такой риск, с которым она может справиться лучше всего.

Подход государственно-частного партнерства позволяет развивать инфраструктуру, используя средства частного бизнеса. Такой подход используется в основном из-за ограничения государственных заимствований, а также в некоторых случаях из-за дефицита государственных средств. При использовании данного подхода частный бизнес выступает ответственным за полный жизненный цикл таких объектов, как школы, больницы, тюрьмы, платные дороги. Схема частной финансовой инициативы (PFI) широко используется в Великобритании с 1990-х годов, и на данный момент страна обладает богатым опытом в этой

сфере. PFI проекты в России реализуются редко. Большое внимание уделяется вопросам, связанным со стоимостью заимствований для PPP / PFI проектов и высоким транзакционным издержкам. Государственные заимствования являются менее дорогостоящими, чем частные и это может повлиять на стоимость проекта. Кроме того, во время рецессии банки не горят желанием давать деньги частному бизнесу или увеличивают процентные ставки. С другой стороны, правильное распределение рисков и эффективное управление объектом частного бизнеса, может компенсировать возможный рост стоимости. Кроме того, PFI проекты стимулируют частный бизнес более эффективно проектировать и выполнять строительство объекта, чтобы снижать затраты на всех этапах жизненного цикла.

#### Список литературы

1. Broadbent J. & Laughlin R., 2003. Public private partnerships: an introduction. Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol. 16. №3, pp 332-341.
2. Hall D., 2009. Crisis of public-private partnerships (PPP). Notes on the crisis and public service. № 2. 2009, pp. 145-159.
3. Makhortov E.A., 2008. Public-private partnerships as a form of relationship between business and government in Russia. Moscow: Centre for the Study of interaction between business and government
4. Pitt M., Collins N. and Walls A., 2006. The private finance initiative and value for money. Journal of Property Investment & Finance. Vol. 24 No. 4, pp. 363-373
5. Projects Database // [www.partnershipsuk.org.uk](http://www.partnershipsuk.org.uk) [Электронный ресурс]: URL: <http://www.partnershipsuk.org.uk/PUK-Projects-Database.aspx> (дата обращения 22.06.2012).

**А.И. Хисамова, И.Ю. Загоруйко**

*Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

### **РОЛЬ ОБЪЕКТОВ МАЛОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ НАДЕЖНОГО ЭЛЕКТРОСНАБЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Процесс снабжения промышленных предприятий электроэнергией играет важную роль в развитии экономики. Во-первых, электроэнергия является фактором производства и необходима предприятиям для осуществления деятельности. Во-вторых, рост стоимости электроэнергии вызывает рост затрат экономических субъектов, снижает прибыль и конкурентоспособность, увеличивает цены на производимую продукцию и оказываемые услуги. В связи с этим, необходимо обеспечивать промышленные предприятия надежными и бесперебойными поставками электроэнергии по минимальной возможной стоимости.

Промышленные предприятия могут покупать электроэнергию на электроэнергетическом рынке или производить ее самостоятельно с использованием объектов малой энергетики. К объектам малой энергетики относятся следующие источники [2, с. 173]:

- установленная мощность – в России к малым относят ТЭС мощностью до 30 МВт, АЭС с электрической мощностью до 150 МВт, а так же нетрадиционные возобновляемые источники энергии (НВИЭ), включая малые и микро ГЭС (последние мощностью до 100 кВт);
- независимость от крупных энергокомпаний.

За последние годы было проведено множество исследований, посвященных изучению проблем и перспектив развития объектов малой энергетики.

Так, Л.Л. Моисеев, В.Н. Сливной в исследовании отмечают, что использование объектов малой энергетики способствует развитию децентрализованного электроснабжения, что соответствует общемировым тенденциям развития энергетики [4, с. 39].

В.А. Волконский, А.И. Кузовкин рассматривают развитие объектов малой энергетики как способ привлечения инвестиций, преодоления дефицита генерирующих мощностей и электроэнергии, а также увеличения конкуренции на электроэнергетическом рынке [1, с. 67].

Д.Г. Закиров в исследовании разрабатывает систему управления энергоэффективностью региона, в рамках которой выделяет подсистему собственных источников энергии. В работе выделены преимущества объектов малой энергетики, к которым относится низкая стоимость строительства, по сравнению с объектами большой энергетики, снижение вредного воздействия на окружающую среду, себестоимость производства электроэнергии ниже ее покупной стоимости на рынке [3, 150].

С. Чижов и М. Фурщик подчеркивают, что «для нормального роста электроэнергетики регионального уровня требуется активное внедрение рыночных механизмов, что невозможно без включения в систему объектов малой и средней энергетики» [5, с. 46].

В исследовании «Электроэнергетика России 2030: Целевое видение» отмечено, что «развитие объектов малой энергетики снижает потребность в мобильных мощностях, способных обеспечить покрытие неравномерного графика нагрузки, включая пиковое потребление и периоды минимума. При этом повышается экономичность генерации, обеспечивается наиболее рациональный расход топлива, минимизируется негативное воздействие на окружающую среду» [6, с. 47].

На основе анализа исследований, можно выявить основные достоинства использования объектов малой энергетики для промышленного предприятия:

- увеличение независимости предприятия от электроэнергетической системы, повышение надежности электроснабжения предприятия;
- появляется возможность у предприятия формировать стратегию поведения на рынке электроэнергетики. Благодаря высокой мобильности объекты малой энергетики предприятие может использовать в периоды пиковой нагрузки сети, в периоды высокой стоимости электроэнергии, а в периоды низкой стоимости потреблять электроэнергию, купленную на рынке;
- снижение выбросов в атмосферу парниковых газов;
- расширение возможности использования возобновляемых и нетрадиционных источников электроэнергии (ВНЭИ), в частности использование торфа, отходов деревообработки, биогазов и биомассы, энергия ветра и солнца, малые и микроГЭС.

Достоинства использования объектов малой энергетики для электроэнергетической системы региона:

- снижение нагрузки в электрических сетях, снижение дефицита генерирующих мощностей и электроэнергии, разгрузка трансформаторных блоков;
- снижение потерь в электрических сетях, т.к. объекты малой энергетики расположены рядом с потребителем, протяженность электрических сетей минимальная, следовательно, потери электроэнергии снижаются;
- рост конкуренции между производителями электроэнергии (объектами большой и малой энергетики).

Наряду с достоинствами существует ряд недостатков использования объектов малой энергетики.

1. Если деятельность предприятия подвержена сезонным колебаниям, то в течение года объем производства нестабильный, в результате в периоды спада объекты малой энергетики используются не на полную мощность, что увеличивает период окупаемости;

2. Несовершенство правового обеспечения функционирования объектов малой энергетики в области таких вопросов как доступ к электрической сети, ценообразования, регламентация оперативно-диспетчерского управления, механизм поддержки инвестиций в малую энергетику;

3. Необходимость строительства объектов инфраструктуры – при реализации проекта по приобретению и строительству объектов малой энергетики, которые в качестве сырья используют газ, предприятие сталкивается с необходимостью строительства дополнительной инфраструктуры (газопровода). В настоящее время стоимость проектирование и

строительство газопровода может достигать стоимости объекта малой энергетики, что удваивает затраты и усложняет процесс использования объектов малой энергетики;

4. Использование возобновляемых и нетрадиционных источников электроэнергии зависит от географического расположения и структурных особенностей экономики. Например, усложнен процесс использования солнечной энергии в регионах Сибири.

Следует отметить, что распространению объектов малой энергетики препятствуют отсутствие квалифицированных кадров, способных обслуживать оборудование, низкий уровень конкурентоспособности российских производителей оборудования для малой энергетики.

Таким образом, наиболее значимой и перспективной тенденцией развития энергоснабжения промышленных предприятий является применение объектов малой энергетики, которая способствует развитию конкуренции на электроэнергетическом рынке, увеличивает надежность электроснабжения промышленных предприятий и позволяет снижать затраты на электроэнергию. Совершенствование законодательства в области функционирования объектов малой энергетики, развитие российского машиностроения, государственная поддержка использование объектов малой энергетики будет способствовать повышению надежности электроснабжения промышленных предприятий.

#### Список литературы

1. Волконский В.А., Кузовкин А.И. Конкуренция и регулирование в управлении электроэнергетикой (теоретический подход) // Проблемы прогнозирования. 2007. №4. С. 54-73.
2. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Энергетический бизнес: учебник – 3-е изд., перераб. и доп.. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. 456 с.
3. Закиров Д.Г. Управление энергоэффективности в регионе. Пермь: Астер, 2007. 384 с.
4. Моисеев Л.Л., Сливной В.Н. Современные проблемы развития энергетических систем и прогнозирования чрезвычайных ситуаций // Фундаментальные исследования. 2005. № 10. С. 38-39.
5. Фурщик М., Чижов С. Реализация Закона «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности» в регионах: задачи и проблемы // Энергорынок. 2010. № 2. С. 44-46.
6. Электроэнергетика России 2030: Целевое видение / Под общ. Ред. Б.Ф. Вайнзихера. М.: Альпина бизнес Букс, 2008. 360 с.

**З.В. Чернова, Ж.В. Эстерлейн**

*Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

## СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ

Стратегия и тактика инновационной деятельности во многом зависит от самих предприятий, например в промышленном предприятии тактика одна, а в торговых организациях тактика абсолютно может быть другой.

Вообще стратегия, это своего рода план, какой-либо деятельности, которая может охватывать определенный период времени, и в то же время можно сказать, что стратегия может подразумеваться как способ достижения сложной цели.

В Российской Федерации существует закон «Об инновационной деятельности в РФ», который регулирует различные правовые, организационные и экономические отношения между субъектами инновационной деятельности в России, он определяет основы формирования и реализации государственной инновационной политики, которая отвечает потребностям общества.

Инновация – это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком, который является конечным результатом интеллектуальной деятельности – человека, его фантазии, творческого процесса, изобретений, различных открытий и рационализации. Примером инновационных стратегий могут быть такая деятельность организации, которая направлена



на получение новых продуктов, технологий и услуг, различные применения новых методов в производстве, в маркетинге и управлении, так же переход к новым организационным структурам, применения новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Что касается инновационной стратегии, то это одно из средств достижения разнообразных целей организации, которые отличаются от других средств своей новизной, а именно для определенной организации и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей.

Эффективность деятельности любой организации всегда и во многом зависит от того, насколько она способна и адаптирована к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны ее структуры, в какой мере она способна к нововведениям.

На данный момент необходимость преобразований осознана большинством производственных организаций, но и торговые предприятия так же преобразовываются. Например в 90-е годы существовали обычные магазины с прилавками, за которым стоял продавец, сейчас же эта ситуация во многом поменялась, многие торговые предприятия стали открывать так называемые «самообслужки». Они очень удобные и каждый покупатель может спокойно войти в магазин и взять с прилавка то, что ему надо, но, к сожалению, есть и недостатки таких новшеств, они заключаются в том, что многие недоброжелательные покупатели просто напросто воруют и с этим предприятия пока ничего не могут поделать, хотя и ввели еще одни новшества, такие как камеры наблюдений, но и они не всегда могут своевременно выловить преступников.

Когда Россия перешла на новый этап экономики, то предприятиям пришлось приспособливаться к быстро меняющейся экономической и политической ситуации. Механизмы приспособления к изменившейся внешней среде, так же разнообразные нововведения и преобразования рассматриваются в специальной отрасли знания – инноватике. Инноватика это наука, которая специально направлена на изменения, нововведения в организациях.

Инновационная деятельность содержит в себе не только процессы новых элементов по эволюционному преобразованию научного знания в новые виды продуктов, технологий и услуг, но и маркетинговые исследования конкурентной среды, рынка сбыта товаров, их потребительских свойств, а так же комплекс управленческих, технологических и организационно – экономических мероприятий, которые в совокупности приводят к инновациям, к новым информационным, социальным и другим видам услуг.

Инновационная деятельность сама по себе может осуществляться не только на любом из этапов инновационного процесса, но и вне его, в процессе приобретенных лицензий, патентов, раскрытия «know-how», полезных идей. Так же в сферу инновационной деятельности входит модификация продуктов, пользующихся спросом на товарном рынке, путем доработки конструкций и применения новых технологических процессов с целью улучшения эксплуатационных параметров, снижения себестоимости изготовления, получения наивысшей и дополнительной прибыли.

В такой сфере как технологическая подготовка производства в инновационной деятельности, то она направлена на различные обновления оборудования, приборов и оснастки, осваиваются новые способы повышения качества продукции, организации и планировании производственных процессов. Так же в технологическом направлении инновационной деятельности все предприятия пытаются обеспечивать повышение эксплуатационных показателей новых каких то изделий, стараются снижать затраты труда и материалов.

В 2011 году Министерством экономического развития в канун Нового года был опубликован проект «Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.», который назвали как «Инновационная Россия-2020».

Министерство экономического развития РФ представило проект Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г., где они же предполагают его широкое обсуждение, в том числе в Государственной Думе. Основной акцент в проекте Стратегии сделан на формировании человеческого капитала, необходимого

для инновационного развития. Ключевыми задачами при этом является достижение резкого повышения инновационной активности бизнеса как в направлении модернизации технологических процессов, так и вывода на рынок принципиально новых продуктов, конкурентоспособных на мировом рынке. Предполагается ликвидировать невосприимчивость бизнеса к инновациям, низкий приоритет инновационной деятельности в стратегиях развития частных компаний.

На данный момент, такая ситуация, приводит к тому, что сектор генерации знаний и созданная инновационная инфраструктура фактически работают сами на себя, либо в интересах зарубежных компаний, коммерциализирующих российские разработки. Без повышения восприимчивости экономики к инновациям инвестиции в остальные звенья национальной инновационной системы будут характеризоваться низкой отдачей.

В этом проекте Стратегии впервые на государственном уровне заявлено о необходимости создания в России инновационной среды, что на сегодняшний день будет наиболее справедливым, поскольку предполагаемыми обществом интерес к инновациям невозможно привить.

Несмотря на это крупные предприятия постоянно подвергаются критике за бюрократизацию, консерватизм, неуправляемость, расточительность, причем они в свою очередь являются стержнем любой современной развитой экономики.

Для крупных торговых фирм жизненно-важное значение имеет постоянное сокращение издержек. Инновационное решение этой проблемы заключается в переходе на новые ресурсосберегающие технологии, которые они сами же создают или, что очень часто, перенимают у разработчиков и первых инноваторов.

Все торговым организациям прежде всего необходимо создать или найти собственную нишу, это конечно очень трудоемко, так как не каждый узкий сегмент рынка для этого подходит. И поэтому многим предприятиям приходится участвовать в модификации серийной продукции, исполнении специфических заказов. В роли стабилизатора достигнутой дифференциации товара могут так же выступать уникальный технологический опыт, исторический престиж марки, особая сбытовая сеть.

В этот момент фирма накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой области, тем самым отсекая конкурентов, следовательно, растет популярность товара. О появившемся новом товаре с необыкновенными и особыми достоинствами узнает все больше потенциальных потребителей, и организация становится высокодоходной.

Мелкие торговые предприятия активно содействуют продвижению новых продуктов и технологий, в массовом порядке создавая на их основе новые услуги.

Что касается России, то центральное место в системе прямого государственного регулирования занимает финансирование НИОКР и инновационных проектов из бюджетных средств. Государственные ассигнования и субсидии могут предоставляться государственному и негосударственному секторам на собственно инновационные цели или на обеспечение инновационной составляющей инвестиций многоцелевого характера. В целях диверсификации инновационных вложений государства возможно создание специализированных государственных холдинговых и инновационных компаний. Самое главное и важное значение для генерирования нововведений и создания первоначального спроса на инновации имеют государственные контракты на выполнение НИОКР и государственные заказы на инновационную продукцию. Эффективность инновационных процессов повышается при использовании механизмов конкурентности в распределении бюджетных средств.

Государственная поддержка инновационной деятельности частного сектора может осуществляться на взаимовыгодных условиях и в случаях освоения частным сектором научно-технических результатов, имеющих важное значение для государства. Сложнее обстоит дело с инновациями, создаваемыми за счет бюджета. Прежде всего, это технологии, необходимые для удовлетворения публичных интересов и обеспечения национальной безопасности, обороны страны, охраны окружающей среды и др., в освоение которых

частный сектор, как правило, не инвестирует. В связи с этим проблема производственного освоения таких инноваций чрезвычайно актуальна для государства. При решении этой задачи государство должно умело использовать присущие ему функции и как политической организации власти, и как хозяйствующего субъекта. То есть государственное регулирование инновационной деятельности должно содержать как прямое (директивное), так и косвенное (с применением экономических рычагов и стимулов) воздействие.

Внедрение новшеств всегда имело большое значение в развитии производства. В современной экономике роль инноваций значительно возрастает. Они все более становятся основополагающими факторами экономического роста. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что коренные преобразования в области производительных сил в эпоху НТР, быстрая сменяемость ее волн, а, следовательно, новых комбинаций факторов производства, широкое внедрение нововведений стали нормой современной экономической жизни. И если инновационный подход играет возрастающую роль в развитых странах, то в современной России, в условиях перехода к рыночной экономике и необходимости выхода из глубокого кризиса эта роль особенно велика [2, с. 12].

Возрастающая роль инноваций обусловлена, во-первых, самой природой рыночных отношений, во-вторых, необходимостью глубоких качественных преобразований в экономике России с целью выхода на траекторию устойчивого роста.

В условиях рыночной экономики и конкуренции никто никого не заставляет совершенствовать производство, повышать качество продукции, кроме угрозы банкротства. Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удастся использовать современную технологию и организацию производства, обеспечивать успех и эффективность деятельности предприятия. Решение таких задач требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого является поиск и реализация инноваций.

Овеществленный результат творческого подхода к продукции может стать для предпринимателя конкурентным преимуществом. В свою очередь рыночное превосходство товара поощряет еще более творческое отношение предпринимателя к производству продукции.

Общий объем прибыли формируется под влиянием трех взаимосвязанных между собой факторов: объема производства товара, его цены и себестоимости. В связи с этим выбор стратегии деятельности предприятия не только в текущем периоде, но и на длительную перспективу должен определяться путем глубокого и систематического анализа каждого из этих трех факторов, постоянной и целенаправленной инновационной деятельностью по их улучшению. Это позволит обеспечить российские предприятия собственными источниками финансовых ресурсов, на основе которых более успешно решаются производственные и социальные задачи, стабилизируется и укрепляется финансовая независимость предприятия.

Несмотря на то, что каждая успешная компания применяет собственную стратегию, основные принципы деятельности являются одинаковыми - компании добиваются конкурентных преимуществ только посредством инноваций, если осваивают новые методы достижения конкурентоспособности или находят лучшие способы конкурентной борьбы, используя старые способы.

Существенной предпосылкой и стимулом к развитию инновационной деятельности в организациях может стать ее гибкость. Инновации во всех их видах и формах играют большую роль в становлении и развитии предприятий. Для создания улучшенных и благоприятных условий развития инновационной деятельности необходима гибкость на всех уровнях управления предприятием, ясное понимание сущности инновационных процессов, необходимости использования инноваций.

В рыночной экономике инновации представляют собой сильное оружие конкуренции, так как ведут к снижению себестоимости и, следовательно, к снижению цен, росту массы прибыли, созданию новых потребностей, неизбежному притоку денег, повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, открытию и (или) захвату новых рынков, в том

числе новых. Увеличение оборота и рост производства на малых и средних предприятиях решающим образом зависят от инноваций. Предпосылкой для выживания этих компаний на рынке служат новые и улучшенные товары и услуги. Убыстряющиеся изменения запросов клиентов, меняющиеся требования к качеству, короткие жизненные циклы продукции и возрастающие темпы ее обновления приводят к тому, что производственные программы малых и средних предприятий должны быстро перестраиваться. Инновации становятся ключевым стратегическим параметром любого предприятия и экономики в целом.

Уровень инновационной активности наиболее высок в производстве пищевых продуктов, электрооборудования и сфере машиностроения, что дает основания надеяться на тенденцию роста конкурентоспособности и качества всей отечественной продукции, однако в общем он недостаточно высок.

В целом инновации, безусловно, способствуют повышению конкурентоспособности отечественных предприятий и, следовательно, экономическому росту, поэтому для успешной работы осуществление инновационной деятельности необходимо каждому предприятию.

Что касается российских предприятий, можно сказать, что их инновационная активность в настоящее время увеличивается и существенно растет. Но существуют и некоторые проблемы в инновационной сфере, к ним относятся, во-первых, это проблема кадров, под которой понимается переход специалистов в другие сферы деятельности, не связанные с их профессией, с целью обеспечить себе средства к существованию, во-вторых, это проблема нехватки собственных средств предприятия на реализацию инновационных проектов.

И наконец, можно сказать, что все российские предприятия имеют большой инновационный потенциал. Для его развития необходимо увеличить поддержку отечественного бизнеса со стороны государства и в большей степени тех, которые осуществляют инновационную деятельность. Дальнейшее развитие инновационной сферы в России будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий.

#### Список литературы

1. Давыдова Л.В. Инновации как фактор экономического роста // Финансы и кредит. 2010. №17.
2. Бекетов Н. Перспективы развития национальной инновационной системы России // Вопросы экономики. 2012. №7.
3. Гунин В.Н., Баранчев В.П. Управление инновациями. М.: ИНФРА-М, 2011.

*С.А. Швецов, И.Ю. Загоруйко*

*Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

## **РОЛЬ МОЛОДЕЖНОГО ПАРЛАМЕНТА ПЕРМСКОГО КРАЯ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА**

В течение 2011 года Правительством Российской Федерации и Администрацией Президента разрабатывалась концепция социально-экономического развития России до 2020 года. В более упрощенном варианте концепция представляет собой разбитую на 2 уровня стратегию развития регионов РФ и страны в целом. Нас же интересуют социально-экономические параметры Пермского края, которые регулируются региональными нормативно-правовыми актами [1].

В Пермском крае с 2009 года сформирован и успешно действует Молодежный парламент при Законодательном Собрании Пермского края (далее:МП). МП является консультативным совещательным органом, который призван более детально прорабатывать законопроекты, касающиеся молодежи края. Вместе с тем сложилась такая традиция, когда МП принимает участие в разработке и редактировании законодательных актов разного профиля. Рассмотрим основные законопроекты, которые носят социально-значимый характер.

Члены МП принимали участие в проработке законопроекта «О дополнительных мерах социальной поддержки отдельных категорий лиц, которым присуждена ученая степень кандидата наук, работающим в образовательных учреждениях Пермского края» [2]. Данный законопроект предполагает дополнительные денежные выплаты лицам, имеющим ученую степень кандидата наук, работающим в образовательных учреждениях Пермского края. Стимулирование ученых к работе в школе позволит приблизить школьную практику к вузовской, даст возможность уже в школе детям проводить исследовательскую работу и, в конечном итоге, подготовить успешного выпускника. Повышение уровня профессионализма учителей создаст конкурентоспособную среду между образовательными учреждениями, позволит мотивировать учащихся и родителей к осознанному выбору школы. Предельный размер выплаты получателям составит 10 000 рублей. Всего за год из краевого бюджета планируется потратить на эти цели более 24 млн. рублей.

Следующий законопроект также носил научно-стимулирующий характер. Закон Пермского края «О внесении изменений в КЗ «Об именных стипендиях Пермского края для аспирантов, докторантов, научных сотрудников, соискателей ученых степеней Пермского научного центра Уральского отделения Российской академии наук и государственных образовательных учреждений ВПО Пермского края» [4]. Благодаря данному закону устанавливаются 16 стипендий первой категории в размере 4000 рублей, выплачиваемые докторантам, научным сотрудникам, соискателям ученой степени, и 32 стипендии второй категории в размере 2500 рублей. Такие годовые стипендии позволят улучшить материальное положение молодых ученых и простимулировать их научную деятельность. На 2011 год из краевого бюджета требуется чуть более 133,5 тыс. рублей для выплат по стипендиям.

Так как в составе МП при ЗС ПК есть представители студенчества, то законопроект «О внесении изменений в КЗ «О дополнительных стипендиях для студентов государственных образовательных учреждений ВПО» вызвал особый интерес. Данный законопроект призван расширить категории лиц, имеющих право на получение дополнительной стипендии, а именно претендовать на получение стипендии смогут студенты, обучающиеся не только на бюджетной основе, но и те, кто учится по договору. Этот закон позволил включить в число получателей студентов, выбравших для себя направления подготовки, по которым государством было установлено небольшое количество бюджетных мест. При наличии высоких баллов ЕГЭ, такие студенты предпочли для себя учиться платно, но по той специальности, которую они выбрали. В тексте закона вступительные испытания творческой направленности приравнены к Единому Государственному Экзамену (ЕГЭ). Всего на 2011 в бюджете края на данные цели зарезервировано более 60 млн. рублей.

Следующий законопроект, который редактировался при участии МП при ЗС ПК – Закон «О внесении дополнений в Закон Пермского края «Об охране семьи, материнства, отцовства и детства». Текст закона расширяет категорию лиц, имеющих право на пособие, а именно работающим беременным женщинам и малоимущим семьям с 30 недели беременности и кормящим матерям из малоимущих семей. Законодательно закрепляется, что указанное пособие в том числе включает компенсацию расходов на приобретение продуктов полноценного питания. Для реализации положений закона из средств краевого бюджета дополнительно потребуется в 2011 году – 11 373 тыс. рублей, в 2012 году – 12 321 тыс. рублей, в 2013 году – 13 255 тыс. рублей.

Летом 2010 года МП при ЗС ПК совместно со студенчеством края разработал законопроект «О внесении изменений в закон Пермского края «О компенсации фактически произведенных расходов на приобретение абонементных билетов на проезд железнодорожным транспортом общего пользования пригородного сообщения» [3]. Действие закона расширяется на компенсацию фактически произведенных расходов на приобретение билетов на единовременный проезд, а также абонементных билетов от 15 дней по тарифу «В определенные даты» на проезд к месту учебы и обратно железнодорожным транспортом общего пользования пригородного сообщения. Данное нововведение считается

актуальным в связи с тем, что обучающиеся, проживающие в удаленных муниципальных образованиях от места обучения, не пользуются установленными законом на данный момент льготами, так как стоимость билета на единовременный проезд, а также стоимость абонемента с тарифом «В определенные даты» ниже, чем абонементов с тарифами «Рабочего дня», «Ежедневный», «Выходного дня». Однако, учитывая низкую социальную защищенность студентов, появилась необходимость возобновить льготы на единовременный проезд и на покупку абонемента «В определенные даты».

Общее количество обучающихся, нуждающихся в услугах железнодорожного транспорта составляет 4552, при этом общие расходы на компенсацию составляют 15 млн. рублей. Увеличение затрат на компенсацию расходов на приобретение билетов на единовременный проезд составит 4,5 млн. рублей. При этом произойдет сокращение расходов бюджета на компенсацию абонементов «Выходного дня», «Рабочего дня», «Ежедневный» на 4,5 млн. руб. Таким образом, данный законопроект не потребует дополнительных расходов краевого бюджета, что, несомненно, является большим плюсом.

В настоящее время МП при ЗС ПК ведет активную работу над внесением поправок в законопроекты «Об общественном (гражданском) контроле в Пермском крае» и «О государственной молодежной политике в Пермском крае». Каждый из этих документов необходим для социальной сферы Прикамья.

Законом о гражданском контроле будут регулироваться отношения, связанные с осуществлением мероприятий по общественному контролю за деятельностью органов государственной власти, местного самоуправления Пермского края, государственных и муниципальных учреждений, иных лиц по предоставлению государственных, муниципальных услуг в соответствии с государственным и муниципальным заказом. Основной текст закона был подготовлен Уполномоченным по правам человека в Пермском крае, Общественной палатой Пермского края и Пермской гражданской палатой. Принятие данного закона позволит установить взаимодействие между населением и органами государственной власти и местного самоуправления, в компетенцию которых входит выполнение функций, ставших объектами контроля, будет способствовать развитию партнерских отношений.

Закон «О государственной молодежной политике в Пермском крае» позволит установить комплекс мер в области молодежной политики в Пермском крае, направленный на оказание государственной поддержки молодежи, а так же будет регулировать отношения между субъектами, осуществляющими меры по реализации молодежной политики. Данный закон станет надежной платформой для развития успешной молодежи, позволит проводить более успешную социализацию молодежи.

В заключение хотелось бы сказать, что за время своего существования МП при ЗС ПК рассмотрел на заседаниях рабочих групп более двадцати нормативно-правовых актов, таких как Федеральные законопроекты, законопроекты Пермского края, краевые целевые программы, стратегии поддержки молодежи. Направления действия данных документов разнообразны, но большинство из них прямо влияет на социальную обстановку в Прикамье. Деятельность МП признана Законодательным Собранием Пермского края, члены МП проводят встречи с избирателями, круглые столы и конференции, на которых выясняется общественное мнение по тому или иному документу, а так же выделяются предложения, достойные рассмотрения в органах власти. Результаты работы плодотворно сказываются на стабильной обстановке в обществе, поддержке отдельных категорий граждан. Все законопроекты носят массовый характер.

#### Список литературы

1. Голиченко О.Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития. М.: Наука, 2010.
2. Информационная система Гарант. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/perm/archive/2011/>
3. Информационная система Правоведения. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/16754898/14233667/>
4. Информационная система. URL: <http://www.nordcup.ru/index.php?ds=1449105>

*Научное издание*

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Сборник научных статей  
Вып. 9

Издается в авторской редакции

Компьютерная верстка *А.В. Ожемы*

Дизайн обложки: *М.А. Жданов*

Подписано в печать 09.07.2012. Формат 60×84 1/8.  
Усл. печ. л. 15,35. Тираж 100 экз. Заказ .

Редакционно-издательский отдел  
Пермского государственного национального исследовательского университета  
614990. Пермь, ул. Букирева, 15

Типография  
Пермского государственного национального исследовательского университета  
614990. Пермь, ул. Букирева, 15