

Министерство образования Российской Федерации
Тамбовский государственный технический университет

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Сборник научных трудов

Основан в 2004 г.

Выпуск 1

Под общей редакцией
канд. экон. наук, профессора В.В. Быковского

Тамбов
• Издательство ТГТУ •
2004

ББК У9(2)-21
А43

Редакционная коллегия:

В.В. Быковский (ответственный редактор),
Б.И. Герасимов, Л.В. Минько, В.Л. Пархоменко,
Г.М. Золотарева (ответственный секретарь),
Н.Н. Мочалин, М.А. Евсейчева

A43 Актуальные проблемы российского менеджмента: Сб. науч. тр. / Под общей ред. канд. экон. наук, профессора В.В. Быковского. Тамб. гос. техн. ун-т. Тамбов, 2004. Вып. 1. 232 с.
ISBN 5-8265-0258-4

В сборник включены научные труды профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов экономического факультета института "Экономика и право" Тамбовского государственного технического университета, посвященные анализу проблем теории и практики менеджмента в российских экономических системах.

Сборник предназначен для использования в научно-исследовательской работе и практике менеджмента.

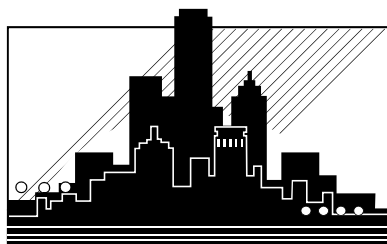
ББК У9(2)-21

Сборник подготовлен по материалам, предоставленным в электронном варианте и сохраняет авторскую редакцию.

ISBN 5-8265-0258-4 © Тамбовский государственный
технический университет
(ТГТУ), 2004

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

**РОССИЙСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**



• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ
РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Сборник научных трудов

Выпуск 1

Редактор Е.С. Мордасова

Компьютерное макетирование И.В. Евсеевой

Подписано к печати 10.02.2004

Гарнитура Times New Roman. Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Объем: 11,31 усл. печ. л.; 12,00 уч.-изд. л.

Тираж 150 экз. С. 88^М

Издательско-полиграфический центр ТГТУ
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Принципы новой управленческой парадигмы должны составлять основу совершенствования управления организациями и соответствующим образом преломляться в управлении инновациями. В условиях оперативного управления эти принципы позволяют понять характер организационно-управленческих механизмов осуществления инноваций на базе подчинения производству потреблению, удовлетворению рыночного спроса. Особенно важны они для понимания концепции стратегического управления, которое строится на системном и ситуационном подходах. Это позволяет понять структуру процесса планирования стратегии инновации, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; наметить и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления, позволяющие достичь стоящие перед ней цели в условиях стратегических изменений.

Управление инновационными программами строится на базе общих принципов управления организацией и соответствующих методов управления.

Принципы системности предполагают рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей:

- целостностью, когда все элементы части системы служат достижению общих целей, стоящих перед организацией в целом, что не исключает возможности возникновения неантагонистических противоречий между ее отдельными элементами (подразделениями);

- сложностью, которая проявляется в большом количестве обратных связей, в том числе и в процессе стратегического планирования и управления;

- большой инерционностью, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организации в будущем;

- высокой степенью надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;

- параллельным рассмотрением натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы, что позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Через ситуационный подход реализуется принцип адаптивности, являющийся основополагающим принципом стратегического управления. Его суть состоит в том, что все внутриорганизационные построения (культура организации, оргструктура, система планирования и т.д.) являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Например, если внешняя среда относительно стабильна, руководство организации стремится к большей централизации управления, созданию жесткой организационной структуры управления, ориентированной на управленческий контроль по всей технологической цепочке. Когда внешнее окружение нестабильно и в нем происходят постоянные изменения, таящие опасности и несущие новые возможности для организации, руководство вынуждено больше заботиться о проблеме выживания организации, большей гибкости системы управления. Организационные структуры становятся более децентрализованными, гибкими, позволяющими быстро и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Различная реакция организаций на происходящие изменения предопределяет и различные стили их поведения на рынке. Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей. Они являются производными от двух типичных стилей – приростного (инкременталистского) и предпринимательского.

Следует отметить, что при включении в инновационные программы организации и предприятия должны выработать общие принципы и подходы к инновационному процессу и управлению им. В противном случае эффективное управление инновационными программами невозможно.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей "от достигнутого", направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. При приростном поведении действия предпринимаются в том случае, если необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение.

Такое поведение исповедуют большинство успешно работающих длительное время коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т.п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся приростного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, к сохранению определенного статус-кво.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений при разработке многочисленных альтернатив и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т.е. в тот период, когда они конституируют свою социальную значимость. На следующем этапе они, как правило, переходят к приростному стилю поведения.

Предпринимательского стиля поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с влиянием рыночной динамики. Частные коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счет изменений.

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, фирма, придерживающаяся приростного стиля поведения, видит свою цель в оптимизации прибыльности; ее организационная структура сравнительно стабильна; работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов; экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а сами ее виды слабо увязаны между собой; управленческие решения представляют собой реакцию на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления. Те же характеристики у организации, придерживающейся предпринимательского стиля поведения, выглядят по-другому; цель – оптимизация потенциальной прибыльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путем предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики.

Опыт реорганизации систем управления коммерческими организациями показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями и значительными затратами времени и средств, психологически чрезвычайно труден для людей, так как требует перераспределения власти. В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии. Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведет к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому стилю поведения следует отдать предпочтение.

Похожие проблемы возникают и при включении предприятий и организаций в общие инновационные программы. Поэтому при разработке программ необходимо проанализировать и учесть опыт межорганизационного взаимодействия в соответствующих отраслях.

Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому стилю поведения. Современное толкование представляет приростное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем приростный стиль поведения явля-

ется более органичным и естественным для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся приростного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в том случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами во внешней среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности фирмы.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно сменять друг друга, то, вероятно, в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба типа одновременно. Это актуальная задача, так как два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.

Стратегическое управление – процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегий. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач. Выделяют два основных конечных продукта стратегического управления. Один из них – "потенциал организации", который обеспечивает достижение целей в будущем. Что в этом контексте следует понимать под потенциалом организации? Со стороны "входа" этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны "выхода" – из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция фирмы создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке.

При формировании инновационной программы "потенциалы организаций" должны быть соединены в общем дереве целей программы.

Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями, которые предполагают наличие стратегических возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров и услуг, технологий, организационных изменений. Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала.

Архитектуру организации составляют: 1) технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности; 2) оборудование, его возможности и мощности по переработке и передаче информации; 3) уровень организации производства; 4) структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения; 5) организационные задачи отдельных групп и лиц; 6) внутренние коммуникации и процедуры; 7) организационная культура, нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется: 1) отношением к изменениям; 2) профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.; 3) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности; 4) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений; 5) мотивацией участия в стратегической деятельности и способностью преодолевать сопротивление.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

В отличие от стратегического оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации по достижению ее целей. В коммерческой организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить потенциал фирмы в реальную прибыль. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагают создание и поддержание определенной организационной архитектуры, подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная архитектура устойчива к изменениям, нацелена на эффективность. Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Обобщим основные моменты изложенного выше. Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности: стратегическое управление, связанное с развитием будущего потенциала организации, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. В условиях реализации инновационных программ предприятия и организации в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своей архитектуры, которая бы позволила успешно развивать и предпринимательский, и приростный стили организационного поведения.

В качестве объекта стратегического управления организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая совокупность структурных подразделений (стратегических хозяйственных подразделений). Стратегическое хозяйственное подразделение – это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется директором, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность СХП. Функциональная зона организации – это сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность как отдельных СХП, так и организации в целом.

Проблемы стратегического управления. Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов. Предметом стратегического планирования и управления являются:

1 Проблемы, связанные с генеральными целями организации. Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации. Эти цели в современных условиях могут быть достигнуты только на основе реализации процессов инновационного инвестирования.

2 Проблемы и решения организационно-структурного планирования, заключающиеся в реформировании существующих организационных структур в соответствии с целями и параметрами инновационного типа развития организации, в поиске новых типов организационных структур, в разработке новых технологий управления.

3 Проблемы, связанные с неконтролируемыми организацией внешними факторами и условиями ее функционирования в пределах региональной экономической системы. Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы регионального характера оказывают влияние на будущее организации. Организация постоянного мониторинга внешней среды – важное условие эффективности и конкурентоспособности организации. Осуществление постоянного мониторинга внешней среды позволяет в полном объеме отследить все факторы, влияющие на эффективность управления инновационными процессами.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического управления. Первое – назовем его "регулярное стратегическое управление" – является дальнейшим логическим развитием стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Суть этого направления – управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют "стратегическим управлением в реальном масштабе времени" и связывают, как правило, с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении происходят с такой частотой и порой так непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. По существу организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Л.В. Пархоменко

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ

Эффективную информационную поддержку решений в рамках реализации региональной антикризисной программы призваны обеспечить региональные информационно-аналитические системы, организующие процессы сбора, хранения и обработки данных социально-экономического мониторинга региона. Учитывая то, что источники информации являются территориально распределенными, системы должны создаваться как инфраструктуры, в которых поддерживаются процессы сбора исходной информации на местах, синтаксического и семантического согласования и помещения ее в интегрированное хранилище данных, а также организация обработки накопленной информации современными методами поддержки принятия решений.

Источниками данных для разработки и реализации региональных антикризисных программ должны служить базы данных ведомственных систем оперативной обработки данных (реестры юридических лиц регистрирующих органов администраций, единый государственный реестр предприятий и организаций (ЕГРПО) Государственного комитета по статистике, реестр совместных предприятий, реестр налогоплательщиков, реестр малых предприятий, реестр предприятий-монополистов, реестр несостоятельных предприятий и т.д.), которые в своей совокупности представляют несогласованное множество информации. Несогласованность выражается в произвольной идентификации адресных сведений, юридических и физических лиц, а также непосредственно самих объектов имущественно-земельного комплекса. Кроме того, первичная информация ведомственных реестров постоянно изменяется и требуется периодическое ее накопление в хронологической последовательности для вывода каких-либо закономерностей с целью поддержки принятия решений на уровне региона.

Таким образом, на основе собранной в существующих базах информации невозможно вести комплексный анализ накопленных сведений с целью поддержки управленческих решений.

В основу построения системы поддержки принятия решений по реализации региональных антикризисных программ предлагается положить концепцию хранилищ данных и интеллектуального анализа данных. Автором концепции хранилищ данных (Data Warehouse) является У. Инмон, который определил хранилища данных как предметно ориентированные, интегрированные, неизменяемые, поддерживающие хронологию набора данных, организованные для целей поддержки управления, обеспечивающие менеджеров и аналитиков достоверной информацией необходимой для оперативного анализа и принятия решений.

Системы оперативной обработки данных, существующие в регионе, и аналитическая система поддержки принятия решений на основе использования хранилищ данных имеют принципиальные отличия в организации данных (табл. 1).

1 Сравнение характеристик данных в информационных системах, ориентированных на операционную и аналитическую обработку данных

Характеристика	Операционные	Аналитические
Частота	Высокая частота,	Малая частота,

обновления	маленькими порциями	большими порциями
Источники данных	В основном внутренние	В основном внешние
Возраст данных	Текущие (за период от нескольких месяцев до одного года)	Текущие и исторические (за период в несколько лет, десятки лет)
Назначение	Фиксация, оперативный поиск и преобразование данных	Хранение детализированных и агрегированных исторических данных, аналитическая обработка, прогнозирование и моделирование

В основу концепции хранилищ данных положены два основополагающих принципа:

1 Интеграция разрозненных детализированных данных, источником которых могут служить исторические архивы, данные из традиционных систем обработки данных, данные из внешних источников.

2 Разделение наборов данных, используемых для операционной обработки, и наборов данных, используемых для решения задач анализа.

Для разработки архитектуры аналитической системы поддержки принятия решений необходимо определить требования к данным, помещаемым в целевую базу данных хранилища (табл. 2), определить общие принципы и этапы ее построения, основные источники данных.

В общем виде система поддержки принятия решений (СППР) представляет собой совокупность инструментальных средств, которые используются для манипулирования данными, их анализа и представления результатов анализа конечному пользователю.

Современные СППР, построенные на основе хранилищ данных, предполагают организацию анализа на основе единого информационного пространства, в которое стекаются данные из действующих систем оперативной обработки информации (СОД). При этом информация в хранилище пополняется регулярно и располагается в хронологическом порядке. На рис. 1 представлена технология обработки информации в СППР, основанная на использовании хранилища данных.

2 Основные требования к данным в аналитической системе поддержки принятия решений

Требование	Характеристика
Предметная ориентированность	Все данные о некотором предмете (объекте анализа) собираются из множества различных источников, согласовываются, дополняются, агрегируются и представляются в единой, удобной для их использования в анализе форме
Интегрированность	Все данные о разных объектах взаимно согласованы и хранятся в едином общерегиональном хранилище
Неизменчивость	Исходные (исторические) данные, после того как они были согласованы, верифицированы и внесены в общерегиональное хранилище, остаются неизменными
Поддержка хронологии	Данные хронологически структурированы и отражают историю за достаточный для выполнения задач бизнес-анализа и прогнозирования период времени

В основе поддержки принятия решений лежат три концепции:

- гибкая навигация по хранилищу данных с целью генерации нерегламентированных запросов и представление результатов в виде различных отчетов;
- многомерный анализ данных, позволяющий организовать агрегированную информацию из хранилища в виде гиперкубической модели и обеспечить ее удобный просмотр и анализ, включая формирование кросс-табличных отчетов, диаграмм деловой графики, раскрашенных карт. При этом в ячейках гиперкуба хранятся числовые значения агрегированных показателей, а измерения позволяют упорядочить данные в соответствии с хронологической, географической и другими классификациями на основе справочников хранилища;
- поиск зависимостей в накопленной информации на основе алгоритмов интеллектуального анализа данных.

Для реализации такой аналитической системы в регионе должны функционировать в тесном информационном взаимодействии корпоративные информационные системы, интегрирующие информацию соответствующих ведомственных источников.

В информационно-аналитическом центре администрации области должна быть организована информационно-аналитическая система по юридическим лицам, объединяющая сведения регистрирующих органов администраций городов и районов области, а также информацию ряда ведомственных реестров, учитывающих сведения по деятельности юридических лиц. В областном управлении внутренних дел должно вестись интегрированное хранилище данных по физическим лицам, в котором наряду с информацией областного адресного бюро должны помещаться сведения областного отдела ЗАГС, а также других реестров по физическим лицам. В областном земельном комитете должна быть организована корпоративная система по использованию земельных ресурсов, объединяющая сведения земельного,

лесного, водного кадастров, а также кадастра особо охраняемых территорий, кадастра животного мира и др. В областном управлении архитектуры должна развиваться информационная система по градостроительству, которая должна поддерживать топологическую основу городов и населенных пунктов на основе средств геоинформатики. В областном комитете по управлению государственным имуществом должна развиваться корпоративная система, интегрирующая сведения по объектам областной и федеральной собственности. Совместно с архивом по инвентаризации недвижимого имущества эта информация может являться основой единого реестра прав собственности.

Проблемы организации информационного обмена должны распространяться и на муниципальные образования. При наличии двухуровневого подчинения областным структурам необходимо проводить работу по согласованному ведению автоматизированных информационных ресурсов в рамках своих вертикалей.

Разработка аналитической системы поддержки принятия решений реализуется в несколько этапов:

1 Обследование информационной системы региона с целью разработки модели хранилища данных. При этом собирается информация об используемых внешних данных, периодичности и форме их поступления; о внутренних системах оперативной обработки информации, их функциях и алгоритмах обработки данных.

2 Организация ведения интегрированной базы данных хранилища. Решаются задачи организации загрузки информации из внешних источников с поддержкой уникальных идентификаторов всех информационных объектов на основе согласования общесистемных справочников и классификаторов. В сформированной информационно-аналитической системе обеспечивается гибкая навигация по интегрированной базе данных с целью генерации нерегламентированных отчетов.

3 Разработка специализированных систем анализа накопленной информации на основе инструментальных средств поддержки принятия решений. В комплексе должен быть реализован механизм извлечения из хранилища данных агрегированной многомерной информации любой степени обобщения и построения информационных моделей, посредством которых осуществляется оперативный анализ численных данных.

Используя средства поддержки принятия решений можно решать такие задачи, как идентификация региона, мониторинг состояния различных ресурсов региона, выбор объектов инвестирования, анализ и прогнозирование рисков инвестиционных проектов, прогнозирование развития региона, моделирование реакции социально-экономической среды региона в процессе реализации антикризисной программы.

Архитектура аналитической системы поддержки принятия решений должна включать следующие функциональные подсистемы:

- 1 Подсистема сбора данных.
- 2 Подсистема ведения хранилища данных.
- 3 Подсистема идентификации региона.
- 4 Подсистема анализа и оценки стратегического плана развития региона.

Подсистема сбора данных предназначена для формирования сводного хранилища документированной информации. Данные поступают преимущественно с помощью средств телекоммуникаций от первичных источников. Для обеспечения качественного сбора документов и информационного наполнения хранилища данных необходимо создать программно-техническую инфраструктуру, базирующуюся на нормативно-правовой основе.

Можно выделить четыре основных направления решения задачи наполнения хранилища данных:

1 Техническое. Средства доставки информации должны быть такими, чтобы своевременно и качественно обеспечить передачу отчетной информации.

2 Программное. Программные средства сбора и передачи информации должны обеспечивать оперативную интеграцию разнородных информационных сред в главное хранилище данных.

3 Логическое. Логической основой построения системы сбора отчетных данных и распространения аналитической информации должны служить принципы документированной передачи информации.

4 Правовое. Должна быть сформирована нормативно-правовая основа для функционирования системы аналитической информации.

Подсистема ведения хранилища данных предназначена для накопления и корректировки данных социально-экономического мониторинга региона. Данные поступают с помощью системы сбора данных и средств конвертации из федеральных и региональных информационных источников.

Подсистема идентификации региона предназначена для проведения анализа социально-экономических показателей региона на основе имеющейся в базе данных информации и сравнительной оценки инвестиционных потенциалов и инвестиционных рисков различных регионов. В подсистеме должна быть реализована функция ранжирования регионов по показателям инвестиционной привлекательности и риску, а также группировки регионов по нескольким классам инвестиционной привлекательности, каждый из которых характеризуется определенными диапазоном значений интегрированной оценки инвестиционной привлекательности.

Подсистема анализа и оценки стратегического плана развития региона (антикризисной программы, плана оздоровления) предназначена для анализа и оценки региональной антикризисной программы.

Данная подсистема используется для выполнения следующих функций:

- оценки состояния экономического потенциала региона (промышленности, строительства, торговли, науки и др.);
- прогнозирования его развития, включая влияние на социальные процессы в регионе;
- информационно-аналитическое обеспечение принятия управленческих решений в области:
 - мер государственной поддержки отраслей экономики региона и отдельных предприятий;
 - финансирования отдельных программ за счет средств регионального бюджета;
 - разработки и обоснования предложений, связанных с изменением мер регулирования экономического развития, налоговой политики региона, использования бюджетных средств поддержки и др.

Автором предложена система идентификации региона, реализованная в табличном процессоре MS Excel. Функциональная модель такой системы приведена на рис. 2.

Идентификация региона может быть проведена на основе ранжирования, классификации или стратификации регионов.

Для структуризации регионов используются как критериальные, так и некритериальные методы. Для некритериального структурирования реализован метод парных сравнений. Метод парных сравнений целесообразно использовать и для определения весовых коэффициентов важности критериев в критериальных методах структурирования.

Процесс некритериального структурирования регионов выполняется в несколько этапов:

1 Каждым из экспертов заполняется матрица парных сравнений на листе "Матрица". Автоматически производится оценка регионов по результатам парных сравнений эксперта. По завершении ввода информации каждым экспертом необходимо нажать кнопку "Перенести в итоговую таблицу". При этом оценки эксперта переносятся на лист "Итоговая оценка" в сводную таблицу оценок регионов.

2 В сводной таблице оценок регионов производится формирование итоговых оценок по данным всех экспертов, присвоение рангов регионам, а также оценка согласованности мнений экспертов.

При критериальном структурировании регионов производится линейная свертка критериев по аддитивному принципу с учетом весовых коэффициентов важности. В программе реализована трехуровневая иерархическая система критериев. Критерий верхнего уровня – интегральный оценочный показатель – является итоговой функцией ценности региона.

Интегральный оценочный показатель может быть путем декомпозиции разложен на составляющие его укрупненные критерии первого уровня, которые в дальнейшем разбиваются на атомарные критерии второго уровня.

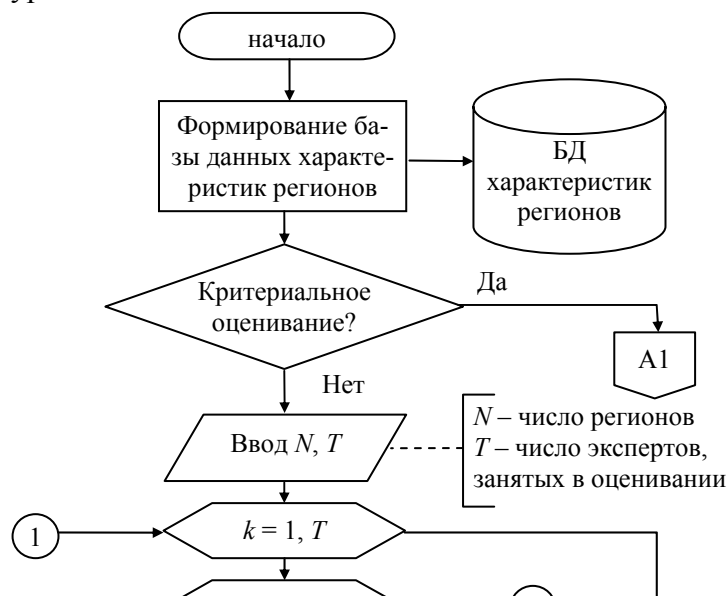


Рис. 2 Блок-схема алгоритма идентификации регионов

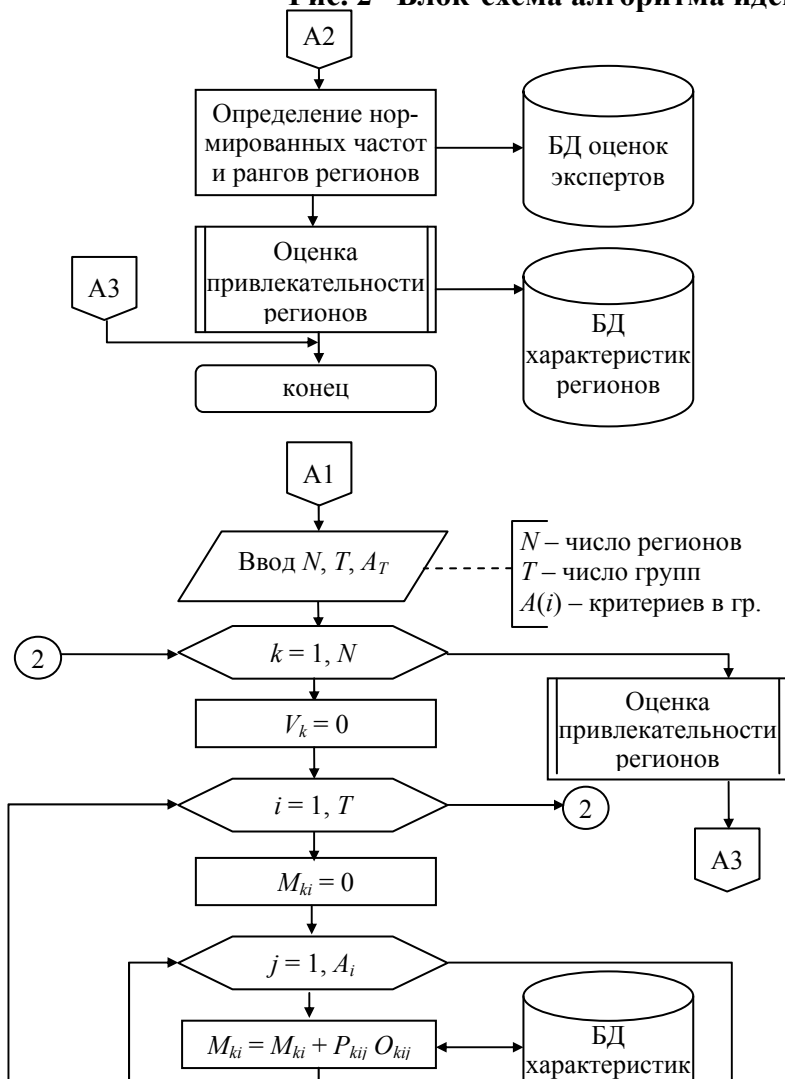


Рис. 2 Продолжение

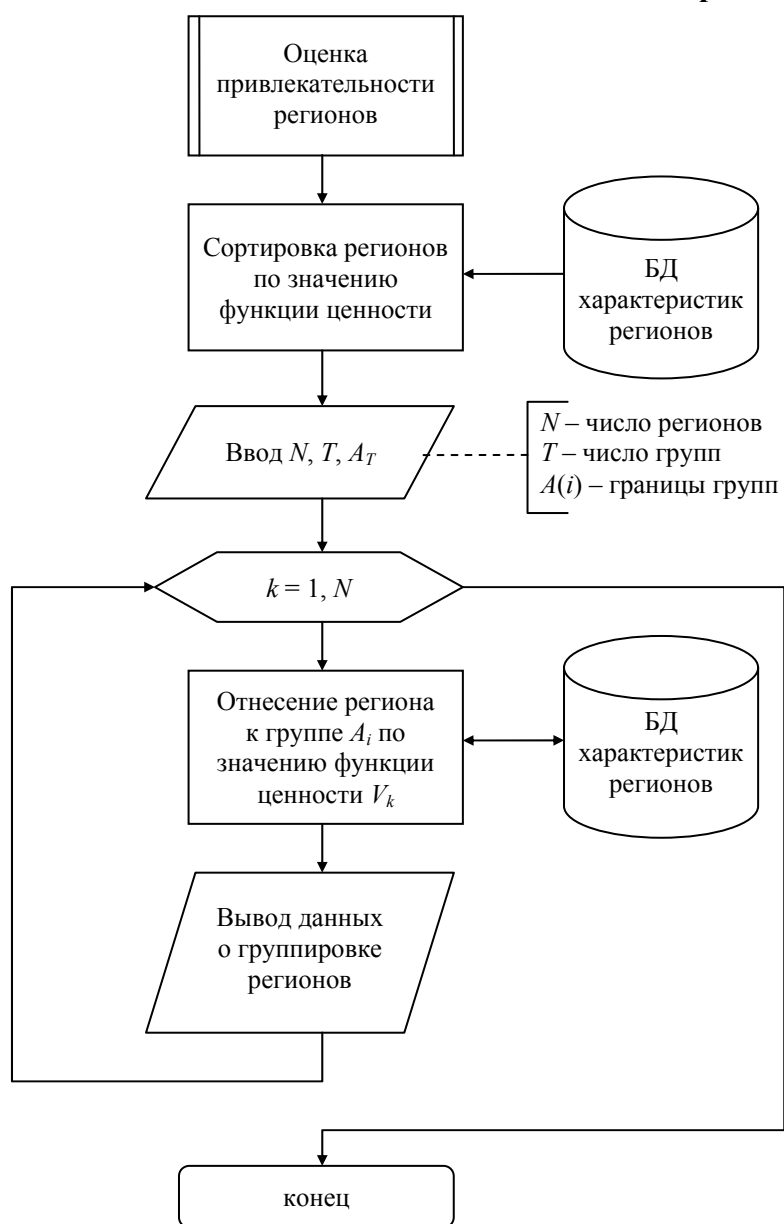


Рис. 2 Окончание

В общем случае система критериев может быть представлена любым числом уровней иерархии, что обосновано при необходимости проведения оценки слабоформализуемых качественных характеристик.

Для критериев первого и второго уровня задаются весовые коэффициенты важности. Для количественной оценки весовых коэффициентов можно использовать матрицу парных сравнений с листа "Матрица" электронной таблицы.

После задания значений атомарных критериев на листе "Исходные данные" необходимо провести нормирование значений для приведения всех критериев к единой оценочной шкале. Для этого необходимо нажать на кнопку "Нормирование показателей" на листе "Исходные данные".

Для проведения линейной свертки атомарных критериев до критериев первого уровня надо нажать на кнопку "Свертка". При этом будут рассчитаны критерии первого уровня и перенесены на лист "Итоговая таблица". Расчет функции ценности для каждого из оцениваемых регионов производится автоматически на листе "Итоговая таблица".

Для группировки регионов необходимо сначала выбрать метод определения границ групп. Для этого на листе "Установки" необходимо установить число групп, а также один из методов группировки. После этого на листе "Итоговая таблица" требуется нажать кнопку "Группировка". Регионы будут отсортированы по значению функции ценности и разнесены по группам, которые будут выделяться различными цветами.

В отдельных случаях свертка критериев может быть произведена по мультипликативному принципу, что резко занижает функцию ценности для регионов с низкими значениями отдельных критериев (они не компенсируются высокими значениями других критериев). Для проведения такой свертки необходимо снять флажок в поле "Аддитивная свертка" на листе "Установки".

В.Л. Пархоменко

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДА ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА

Большинство проводимых эмпирических исследований не показывают положительной корреляции между расходами на информационные системы и производительностью или рентабельностью фирмы. Эта закономерность получила название парадокса производительности информационной системы.

Среди возможных причин этого парадокса можно назвать следующие:

– Ошибки измерения. Рост производительности, так же как и рост рентабельности, сложно оценить. Вследствие ошибок измерения результаты исследований могут оказаться неверными.

– Временные лаги. Существуют разрывы между инвестициями в информационные системы и получением возможных результатов. Период времени между вложением и исследованием, касающимся его, может быть недостаточным.

– Эффект перераспределения. Многие исследования проводятся лишь для определенной отрасли промышленности в целом и, следовательно, основаны на совокупных отраслевых данных. Возможно, фирмы, тратящие на информационные системы больше среднего, увеличивают производительность или рентабельность, в то время как компании, которые вкладывают меньше среднего, имеют снижение рентабельности или производительности. При объединении этих данных не будет видно никаких изменений для этой отрасли промышленности.

– Использование недостаточно эффективных методов определения затрат и результатов использования информационной системы. Следовательно, не существует твердой основы для принятия решений.

Источник всех этих причин – в отсутствии эффективных методик оценки информационной системы. Выход из создавшейся ситуации видится в разработке новых систем оценки затрат и результатов

использования информационной системы, в частности, основанных на моделях функционально-стоимостного анализа.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) был разработан в США на рубеже 1970 – 1980-х гг. и пришел на смену методу прямых затрат. Основная причина устаревания последнего состояла в резком снижении удельного веса затрат на сырье, материалы и заработную плату производственных рабочих в себестоимости продукции, происшедшем после энергетического кризиса 1973 года.

Невозможность управления косвенными затратами была несущественным недостатком в 1920 – 1950-е гг., когда косвенные затраты составляли незначительную долю в себестоимости продукции. Однако после энергетического кризиса были предприняты масштабные меры по экономии сырья, материалов и электроэнергии, а также повышению производительности труда. Эти меры привели к снижению в себестоимости доли прямых затрат и соответственному росту доли затрат косвенных.

Структура затрат на обеспечение функционирования информационной системы предприятия также характеризуется низким удельным весом прямых затрат, что требует разработки эффективных методов управления косвенными затратами.

Выход был найден в применении к учету затрат понятия функции и, соответственно, разработке методологии функционально-стоимостного анализа. В рамках этой методологии функция – вид производственной или управленческой деятельности, для которой определены единственный количественный измеритель интенсивности, с одной стороны, и количественные показатели затрат ресурсов – с другой. Таким образом, определенная функция оказывается своего рода "посредником" между затратами ресурсов и выпуском конечной продукции, поскольку измеряются, во-первых, интенсивность использования функций на выпуск единицы продукта, и, во-вторых, – затраты ресурсов на единицу показателя интенсивности. Следует отметить, что в рамках такого подхода единообразно представляются как косвенные, так и прямые затраты (рис. 1). Таким образом, методология ФСА является обобщением метода прямых затрат, позволяющим единообразно учитывать все виды затрат предприятия.

К основным понятиям методологии ФСА относятся:

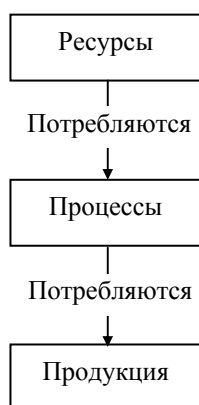
- объект затрат – конечный продукт или услуга, затраты на которую анализируются в модели;
- ресурс – любой фактор производства, используемый предприятием. Примеры – труд, материалы, сырье, внешние услуги и т.д.;
- функция (действие, вид деятельности) – процедура, которая осуществляется людьми или машинами для получения объекта затрат;
- фактор затрат – измеритель интенсивности потребления функции или ресурса. Фактор затрат, измеряющий интенсивность потребления ресурса, называется фактором затрат ресурсов. Фактор затрат, измеряющий интенсивность потребления функции, называется фактором интенсивности функции (фактором использования).

Традиционный учет затрат



Распределение: ресурсы списываются на продукцию на основе прямых затрат или условных критериев распределения

ФСА



Факторы затрат: ресурсы назначаются функциям

Факторы интенсивности: действия списываются на продукты

Рис. 1 Методы прямых затрат и ФСА

Таким образом, в рамках модели ФСА определяется интенсивность потребления функций в расчете на каждый объект затрат, с одной стороны, и интенсивность потребления ресурсов функциями – с другой, что, в частности, подразумевает определение факторов затрат для всех функций.

Построение модели ФСА предполагает реализацию следующих этапов:

1 Определение цели проекта и его границ.

На данной стадии обозначается цель проекта. Различные цели для одной и той же организации приводят, вообще говоря, к различным моделям ФСА. Также задаются границы проекта, например компания в целом или отдельный завод.

2 Определение функций.

Проводится инвентаризация видов деятельности в границах, установленных на шаге 1. В результате работ определяются:

– функции и их взаимоотношения друг с другом, ресурсами и объектами затрат (в терминах входа, выхода, механизма и управления);

– соответствующие иерархии функций, ресурсов и объектов затрат.

Если модель строится с целью анализа бизнес-процессов, среди функций также могут выделяться добавляющие и не добавляющие стоимость, а также может проводиться классификация по иным признакам.

3 Построение модели функций в формате IDEF0 и первоначальной модели ФСА.

На данной стадии в границах проекта создается функциональная модель (обычно в формате IDEF0), документирующая результаты, полученные на этапе.

2 В качестве механизмов присоединяются ресурсы, задействованные при выполнении функций. Результатом является функциональный срез модели ФСА, обеспечивающий данные о функциях, ресурсах и объектах затрат, но не содержащий данных собственно об издержках.

4 Уточнение модели ФСА.

Первоначальная функциональная модель перегруппировывается, исходя из конечной цели проекта. Например, функции, важные с точки зрения роли в бизнес-процессе, но имеющие низкую себестоимость, могут быть сведены в одну функцию или полностью удалены из модели. Аналогичные операции проводятся с ресурсами и объектами затрат. Конечный результат перегруппировки обусловлен целью проекта построения модели ФСА.

5 Определение факторов затрат.

Фактор затрат играет двойственную роль в модели ФСА – с одной стороны, он представляет причину, по которой в бизнес-процессе, собственно, происходят затраты (так, для функций обработки заказов фактором затрат является единичный заказ), с другой стороны – натуральный измеритель затрат (в приведенном примере заказ измеряется штуками). Сами факторы затрат могут быть двух видов. Факторы использования функций определяют интенсивность потребления функций в процессе создания объектов затрат. Факторы затрат ресурсов определяют интенсивность потребления ресурсов функциями. Для каждой функции определяется единственный фактор использования, для каждого ресурса – единственный фактор затрат. Если это невозможно, то требуется дальнейшая декомпозиция функции. При условии, что единственной целью проекта является определение издержек, декомпозиция функций завершается в тот момент, когда каждой функции присваивается фактор использования и каждому ресурсу – фактор затрат. Факторы затрат для различных функций и ресурсов могут, вообще говоря, совпадать, однако существенно установление соответствия "функция – фактор использования" и "ресурс – фактор затрат".

6 Определение путей соответствия.

В модели ФСА, по сути, затраты перераспределяются с исходных счетов (обычно привязанных к статьям затрат и подразделениям предприятия) на объекты затрат. Путь от исходного счета к объекту затрат и называется путем соответствия. При этом с каждым путем соответствия должен быть связан фактор затрат, задающий механизм распределения первоначального счета затрат на промежуточные или окончательные объекты затрат (в качестве первых выступают функции). Механизм может представлять собой определенное процентное соотношение или критерий, построенный на некоем натуральном показателе (например, числе обработанных заказов). Таким образом устанавливается соответствие объектов затрат ФСА и счетов затрат традиционного учета.

7 Определение количественных соотношений факторов затрат.

На данном этапе факторам затрат, распределяемым по нескольким путям соответствия, присваиваются веса для каждого из таковых. Исходный счет затрат распределяется между путями соответствия либо равномерно, либо в заданном количественном/процентном соотношении. Для определения последних применяются следующие способы:

- исторические данные;
- наблюдения и измерения;

- интервью и оценки;
- моделирование.

Соотношение этих способов устанавливается, исходя из конкретной ситуации. Способ исторических данных предпочтителен при наличии таковых. В противном случае для наиболее важных факторов затрат применяются наблюдение и измерение (более точный и более дорогой метод), для прочих – интервью и оценки (менее точный, но более дешевый). Метод моделирования, как правило, завершает исследование и используется либо для определения сложных соотношений путей соответствия на основе всей совокупности имеющихся данных, либо для верификации уже определенных соотношений.

8 Сбор данных о затратах.

До начала собственно работ по сбору данных необходимо зафиксировать период анализа ФСА. За этот период должна быть доступна необходимая информация о затратах. При отсутствии данных необходимо либо изменить период, либо воспользоваться приближенными значениями. В качестве исходных данных используются счета затрат главной книги, распределяемые по факторам затрат по путям соответствия.

9 Результат: определение затрат для различных объектов затрат. На этом этапе сформированная ранее структура функций и затрат используется для отнесения затрат к конкретным объектам затрат.

Модель ФСА позволяет оценить затраты, связанные с отдельными бизнес-процессами предприятия. Таким образом, открывается возможность достоверной оценки влияния информационной системы на изменение затрат по тем или иным бизнес-процессам. При этом сопоставление моделей ФСА для существующих и предлагаемых в рамках информационной системы бизнес-процессов определяет денежный поток от использования информационной системы (положительный или отрицательный). Задача, следовательно, состоит в сопоставлении ФСА-оценок существующих и проектируемых бизнес-процессов.

Для оценки финансовых результатов использования информационной системы в рамках модели ФСА необходимы следующие меры:

1 Инвентаризация функциональной модели существующих бизнес-процессов с точки зрения операций, относящихся к различным категориям снижения и повышения затрат.

2 Верификация полученных результатов по целевой модели бизнес-процессов, разработанной в ходе внедрения информационной системы. Одним из обязательных этапов внедрения является построение целевой модели бизнес-процессов. Верификация состоит в проверке реализации обнаруженных выгод и проблем в целевой модели бизнес-процессов. Таким образом, могут быть скорректированы целевая модель бизнес-процесса (не реализованы возможные выгоды), а также перечень выгод и проблем ФСА (выгоды в заданных рамках проекта не могут быть реализованы, а изменение рамок проекта нецелесообразно).

3 Оценка затрат ресурсов в проектируемых бизнес-процессах. Для скорректированной функциональной модели оцениваются выгоды и затраты.

4 Сопоставление затрат для существующей и целевой модели, фиксирование высвобождения и дополнительного привлечения ресурсов.

5 Разработка плана адаптации бизнес-процессов. Высвобождаемые люди должны быть либо уволены, либо переориентированы на другие задачи. Во втором случае необходимы затраты на обучение, реорганизацию и т.д. Аналогичным образом привлечение дополнительных людей требует затрат на рекрутинг и т.д.

6 Интегральная оценка финансового результата, включая затраты на адаптацию бизнес-процессов.

Таким образом, модель ФСА представляет собой экономическую модель бизнес-процессов, существующих на предприятии. Эта модель основана на системе натуральных измерителей – факторов затрат и путей соответствия, привязанных к функциям (составляющим бизнес-процессам). Результатами такого моделирования являются как собственно издержки бизнес-процессов, так и зависимость всей совокупности количественных характеристик процесса от состава и объема вовлеченных в проект ресурсов. Кроме непосредственной оценки издержек бизнес-процессов модель ФСА позволяет построить более общую ресурсную модель, охватывающую также натуральные показатели информативности бизнес-процесса.

А.В. Пархоменко

Ситуация, требующая принятия управленческих решений, характеризуется следующими чертами:

- наличие цели;
- наличие альтернативных стратегий достижения цели;
- наличие ограничивающих факторов.

Упрощенная схема процесса принятия решений с позиций классического (рационального) подхода состоит из следующих стадий:

- выявление проблемы;
- определение цели и выбор критериев; установление значимости критериев;
- нахождение возможных альтернатив;
- оценка альтернатив по выбранному критерию;
- выбор наилучшей альтернативы.

На основе схемы процесса могут быть определены необходимые и достаточные условия принятия решения.

Необходимыми условиями являются точно сформулированная цель и критерии ее достижения.

Достаточными условиями являются перечень всех возможных альтернатив, полная и непротиворечивая система предпочтений для однозначного выбора альтернативы.

Рассмотрим необходимые условия.

Определение критериев достижения цели осуществляется путем выбора математической модели. При этом требуется информация о степени соответствия модели проблеме, факторах модели, ограничениях. Источником информации являются статистические данные за предыдущие периоды, на основании которых происходит проверка математической модели.

Задачи принятия решений классифицируют по следующим признакам:

- количество целей (однокритериальные и многокритериальные);
- наличие зависимости критерия оптимальности или ограничений от времени (статические и динамические);
- наличие случайных и неопределенных факторов (детерминированные, стохастические, задачи в условиях неопределенности).

Рассмотрим достаточные условия.

Получение полного перечня альтернатив возможно в случае ситуации определенности или при наличии вероятностных данных о наступлении событий.

В идеальных условиях альтернативные производственные программы можно получить при решении детерминированных моделей линейного программирования по различным критериям оптимизации. В реальных условиях необходимо учитывать риск и неопределенность.

Решение называют рискованным или неопределенным, если оно имеет несколько возможных исходов. Зачастую понятия неопределенности и риска используют в качестве синонимов, при этом рассматривают риск или неопределенность для выбора из нескольких вариантов, решения которых известны, а для расчета оптимального варианта с учетом вероятностных ограничений используют понятие стохастической задачи.

В отличие от детерминированных стохастические и неопределенные факторы приводят к разбросу возможных решений целевой функции при многократной реализации одной и той же стратегии. В этом сходство стохастических и неопределенных факторов и их отличие от детерминированных. Относительно стохастических значений, ЛПР располагает всей полнотой статистической информации, достаточной для оценки средней величины разброса параметров. Относительно неопределенных параметров такой информации нет.

Постановка задачи стохастического программирования для оперативного и стратегического планирования различна.

Оперативное планирование производится по принципу "анализ – решение – анализ", то есть задача является одноэтапной.

Стратегическое планирование производится по принципу "решение – анализ – решение", при этом анализ решенной задачи выявляет неувязки, которые корректируются уточнением постановки задачи.

Решение стохастических задач основано на двух подходах: искусственном сведении к детерминированной задаче и оптимизации в среднем. Прием сведения задачи к детерминированному эквиваленту основан на замене факторов их математическими ожиданиями, оптимизации в среднем – на выборе такой стратегии, которая в результате многократных повторений даст наилучший средний результат. Сведение задачи стохастического программирования к детерминированному эквиваленту известно как М-постановка, оптимизация в среднем – Р-постановка.

Результатом решения задачи будет множество допустимых значений целевой функции, зависящих от неизвестных параметров и степени разброса случайных величин. Данные параметры называются природными неопределенностями и обусловлены как неизвестными свойствами и недостаточной изученностью поведения объекта, так и неизвестными характеристиками процесса принятия решения.

В обоих случаях – стохастических задач и задач в условиях неопределенности – решение принимает ЛПР. Однако в первом случае выбор стратегии может быть основан на исследовании статистических данных, а во втором – формализованных критериев выбора стратегии нет, поскольку в процессе принятия решений участвуют несколько сторон с различными интересами, и выбор стратегии субъективен. Несовпадение интересов участников создает конфликтную ситуацию. Математическим аппаратом анализа конфликтных ситуаций является теория игр и теория минимакса. Многокритериальную модель, содержащую несколько задач с весовыми коэффициентами предпочтения, можно рассматривать как частный случай задач в условиях неопределенности. Перебор весовых коэффициентов предпочтений приводит к появлению альтернативных программ. Выбор определенной стратегии сопряжен с риском потерь в случае неверных предпочтений.

Например, для формирования оперативного плана производства можно использовать критерий маржинальной прибыли, для расчета которого требуется классификация затрат по отношению к объему производства. Здесь важны два аспекта: во-первых, выбор базы отнесения условно-постоянных затрат на изделие, во-вторых – способ разделения затрат на постоянные и переменные. В обоих случаях рекомендуется использовать статистический анализ.

В случае выбора базы отнесения условно-постоянных затрат вид функции не особенно важен, поскольку в большей степени нас интересует значение коэффициента корреляции между величиной затрат и каким-либо фактором. Чем больше коэффициент корреляции, тем теснее зависимость результативного показателя от независимого фактора, следовательно, тем лучше фактор подходит в качестве базы распределения. В случае разделения затрат на постоянные и переменные нужно уделить особое внимание виду функциональной связи. При этом следует рассматривать линейную однофакторную модель зависимости величины затрат от объема производства.

Наиболее сложной является проблема выявления подходящей базы отнесения затрат. База распределения должна соответствовать технологическим процессам, но при этом расчеты не должны быть сложными и трудоемкими. На многих предприятиях накладные расходы распределяют пропорционально заработной плате производственных рабочих или прямым затратам. Для более точного распределения можно использовать для каждой статьи свою, более подходящую базу. Поскольку выбор базы осуществляется для конкретного предприятия, возможно произвести расчет по динамическим рядам, хотя при таком подходе возможно наличие автокорреляции. Для распределения общехозяйственных расходов базу отнесения затрат можно не рассчитывать, так как общехозяйственные расходы могут быть списаны без распределения по изделиям, однако при этом теряется значение полной себестоимости изделия.

С учетом предлагаемых в литературных источниках критериев предлагается рассматривать в качестве результативных следующие факторы:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО) (Y_1);
- цеховые расходы (Y_2);
- общепроизводственные расходы (Y_3).
- общехозяйственные расходы (Y_4).

В качестве независимых факторов, влияющих на результативный показатель РСЭО, рекомендуется рассматривать:

- заработную плату основных производственных рабочих (X_1);
- основные материалы и покупные полуфабрикаты (X_2);
- топливо для технологических целей (X_3);
- прямые затраты (X_4).

Анализируя цеховые и общепроизводственные расходы, в дополнение к указанным независимым факторам рассмотрим следующие:

- РСЭО(X_5);
- РСЭО плюс заработная плата основных производственных рабочих (X_6).

Данные могут быть использованы для расчетов, если их вариация не превышает 33 %. Расчет вариации факторов необходим для оценки качества данных. Качество модели определяется с помощью статистических критериев.

Для измерения тесноты связи между факторами рассчитывают коэффициент корреляции (r).

Значимость коэффициентов корреляции проверяют по критерию Стьюдента, если расчетное значение t превышает табличное t_{τ} , величина коэффициента корреляции является значимой.

Далее следует определить уравнение регрессии. Модель строится поэтапно, при этом на каждом последующем шаге добавляется очередной фактор, оказывающий наибольшее влияние на результативный показатель. Рассчитываются коэффициенты уравнения, коэффициенты множественной корреляции (R) и детерминации (R^2), критерий Фишера (F), стандартная ошибка аппроксимации (E), и другие показатели надежности модели. Модель тем лучше, чем ниже величина стандартной ошибки и выше величина коэффициентов множественной корреляции, детерминации и критерия Фишера.

Коэффициент множественной корреляции рассчитывается на базе общей дисперсии результативного признака, отображающей совокупное влияние всех факторов, и факторной дисперсии.

Коэффициент детерминации (R^2) рассчитывается как квадрат коэффициента множественной корреляции и характеризует степень зависимости результативного показателя от изменения исследуемых факторов. В случае, когда значение R больше 0,85, степень зависимости результативного фактора сильная.

Критерий Фишера используют для оценки значимости коэффициента множественной корреляции. Если расчетное значение превышает табличное, величина коэффициента корреляции признается существенной, и гипотеза об отсутствии связи между результативным показателем и остальными факторами отклоняется.

Стандартная ошибка аппроксимации (E) рассчитывается по методу наименьших квадратов и имеет тем меньшее значение, чем больше расчетная линия регрессии соответствует фактической.

Регрессионная модель не обязательно является линейной. Чем меньше стандартная ошибка аппроксимации при прочих удовлетворяющих критериям условиях, тем лучше модель. Линейная модель имеет смысл с экономической точки зрения, кроме того, проще при проведении расчетов. Чем больше коэффициент корреляции, тем более подходящим является независимый фактор в качестве базы отнесения затрат.

В многофакторной регрессионной модели коэффициенты регрессии в уравнении связи имеют различные единицы измерения. Для приведения коэффициентов в сопоставимый вид используют β -коэффициенты, выражающие коэффициенты в долях среднеквадратичного отклонения.

После выбора базы отнесения затрат следует рассчитать маржинальную прибыль, для чего выделить долю переменных затрат, приходящуюся на каждое изделие. Проблема разделения затрат на постоянные и переменные также решается с помощью статистического анализа. С учетом инфляции рекомендуется использовать данные, не более чем за год с разбивкой по месяцам, поскольку с течением времени поведение затрат может измениться, и данные за больший период могут не дать точных результатов.

Проведение статистического анализа для выявления постоянной и переменной составляющих условно-постоянных и условно-переменных затрат возможно при следующих допущениях:

- цены реализации продукции и цены на сырье и материалы постоянны;
- ассортимент продукции неизменен;
- объем производства равен объему реализации;
- объем производства изменяется в небольших пределах, что позволяет говорить о линейной зависимости переменных затрат от объема производства.

Для обеспечения первого условия о постоянстве цен необходимо устранить влияние инфляционного фактора – перевести все величины в цены базового периода, используя индекс цен. В условиях многономенклатурного производства в качестве независимой переменной можно рассматривать объем выпуска в стоимостном выражении или производственную мощность (станко-часы, нормо-часы и пр.).

Расчет маржинальной прибыли является основой для определения рентабельности изделий и оптимизации структуры выпуска по различным критериям. Величина маржинальной прибыли необходима для анализа безубыточности. Анализ безубыточности позволяет рассчитать минимальный объем производства, начиная с которого каждая дополнительная единица изделия будет приносить прибыль. Планирование производственной программы основано на выявлении качественных и количественных характеристик структуры выпуска. Качественными переменными являются виды изделий, количественными – объемы выпуска.

Е.М. Королькова

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТОВ

Инвестиционный проект может быть оценен по большому числу факторов: ситуации на рынке инвестиций, состоянию финансового рынка, профессиональным интересам и навыкам инвестора, финансовой состоятельности проекта, геополитическому фактору и т.д. Однако на практике существуют универсальные методы определения инвестиционной привлекательности проектов, которые дают формальный ответ: выгодно или невыгодно вкладывать деньги в данный проект; какой проект предпочесть при выборе из нескольких вариантов.

Инвестирование с позиции владельца капитала означает отказ от сиюминутных выгод ради получения дохода в будущем. Проблема оценки инвестиционной привлекательности состоит в анализе предполагаемых вложений в проект и потока доходов от его использования. Аналитик должен оценить: насколько предполагаемые результаты отвечают требованиям инвестора по уровню доходности и сроку окупаемости.

Для принятия решения по инвестиционному проекту необходимо располагать информацией о характере полного возмещения затрат, а также о соответствии уровня дополнительно получаемого дохода степени риска неопределенности достижения конечного результата.

Различают простые (статические) и усложненные методы оценки, основанные на теории изменения стоимости денег во времени.

Простые методы традиционно использовались в отечественной практике. К важнейшим показателям относились:

- 1 Коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений

$$\Theta = \frac{\Pi}{K},$$

где Π – годовая прибыль; K – капитальные вложения.

- 2 Срок окупаемости

$$T = \frac{K}{\Pi}.$$

3 Показатель сравнительной экономической эффективности капитальных вложений, основанный на минимизации приведенных затрат,

$$\Pi = C_i + E_n K_i,$$

где C_i – текущие затраты (себестоимость) по тому же варианту; E_n – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений; K_i – капитальные вложения по каждому варианту.

Отличительной чертой инвестиционного процесса является разрыв во времени, как правило, более одного года, между вложением денег, имущества (имущественных прав) и получением дохода. Следовательно, основным недостатком ранее действовавших отечественных методик было игнорирование временной оценки затрат и доходов.

Переход к рыночным отношениям, принятие законодательных актов, касающихся инвестиционной деятельности, предоставили инвесторам свободу выбора:

- объектов инвестирования;
- критериев оценки экономической эффективности;
- источников финансирования;
- способов использования конечных результатов.

Оценка инвестиционной привлекательности проектов должна учитывать инфляционные процессы, возможность альтернативного инвестирования, необходимость обслуживания капитала, привлекаемого для финансирования.

Оценка проектов *усложненными методами* базируется на том, что потоки доходов и расходов по проекту, представленные в бизнес-плане, несопоставимы. Для объективной оценки надо сравнивать затраты по проекту с доходами, приведенными к их текущей стоимости на момент осуществления затрат, исходя из уровня риска по оцениваемому проекту, т.е. доходы должны быть продисконтированы.

Экономическая оценка проекта характеризует его привлекательность по сравнению с другими альтернативными инвестициями. При оценке инвестиционных проектов с учетом временного фактора используется следующая система показателей:

- 1 Срок (период) окупаемости.
- 2 Чистая текущая стоимость доходов.
- 3 Ставка доходности проекта.
- 4 Внутренняя ставка доходности проекта.
- 5 Модифицированная ставка доходности.
- 6 Ставка доходности финансового менеджмента.

Оценка инвестиционной привлекательности проекта предполагает использование, как правило, всех показателей. Это связано с тем, что каждому методу присущи некоторые недостатки, устраняемые в процессе расчета другого показателя. Экономическое содержание каждого показателя неодинаково. Аналитик получает информацию о различных сторонах инвестиционного проекта, поэтому только совокупность расчетов позволит принять правильное инвестиционное решение.

Период (срок) окупаемости проекта

Период окупаемости определяется как ожидаемое число лет, необходимое для полного возмещения инвестиционных затрат. Период окупаемости

$$T_{ок} = \frac{\text{Число лет, предшествующих году окупаемости}}{\text{Невозмещенная стоимость на начало года окупаемости}} + \frac{\text{Приток наличности в течение года окупаемости}}{\text{Невозмещенная стоимость на начало года окупаемости}}$$

Пример. Рассмотрим методику расчета периода окупаемости. Инвестиционный проект "Уран" требует вложения 1000, прогнозируемый поток доходов составит: первый год – 200; второй – 500; третий – 600; четвертый – 800; пятый год – 900. Ставки дисконта – 15 %. (Здесь и далее в примерах данные приведены в условных единицах).

Расчеты простого (статического) метода свидетельствуют о том, что проект окупится через два с половиной года. Однако этот срок не учитывает требуемую норму дохода на инвестиции в конкретной сфере. Более объективные результаты дает методика, основанная на временной оценке денежного потока.

Для определения срока окупаемости необходимо:

1 Рассчитать дисконтированный денежный поток доходов по проекту исходя из ставки дисконта и периода возникновения доходов.

2 Рассчитать накопленный дисконтированный денежный поток как алгебраическую сумму затрат и потока доходов по проекту. Накопленный дисконтированный денежный поток рассчитывается до получения первой положительной величины.

3 Определить срок окупаемости по формуле.

Рассчитаем срок окупаемости проекта "Уран" (табл. 1).

Таким образом, период, реально необходимый для возмещения инвестированной суммы, с учетом фактора времени на 0,6 года больше срока, определенного простым методом.

Таблица 1

Период	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	(1000)	200	500	600	800	900
Дисконтированный денежный поток	(1000)	174	378	394	458	447
Ставка дисконта – 15 %						
Накопленный дисконтированный денежный поток	– 1000	– 826	– 448	– 54	+ 404	

$$T_{\text{ок}} = 3 + 54 / 458 = 3,1 \text{ года}$$

Данный показатель определяет срок, в течение которого инвестиции будут "заморожены", так как реальный доход от инвестиционного проекта начнет поступать только по истечении периода окупаемости. При отборе вариантов предпочтение отдается проектам с наименьшим сроком окупаемости.

Период окупаемости целесообразно рассчитывать по проектам, финансируемым за счет долгосрочных обязательств. Срок окупаемости по проекту должен быть меньше периода пользования заемными средствами, устанавливаемого кредитором. Показатель является приоритетным в том случае, если для инвестора главное – максимально быстрый возврат инвестиций, например, выбор путей финансового оздоровления обанкротившихся предприятий. Недостатки данного показателя заключаются в следующем:

- в расчетах игнорируются доходы, получаемые после предлагаемого срока окупаемости проекта. Следовательно, при отборе альтернативных проектов можно допустить серьезные просчеты, если ограничиваться применением только данного показателя;
- использование его для анализа инвестиционного портфеля требует дополнительных расчетов. Период окупаемости инвестиций по портфелю в целом не может быть рассчитан как простая средняя величина.

Чистая текущая стоимость доходов

Метод чистой текущей стоимости доходов позволяет классифицировать инвестиционные проекты и принимать решения на основе сравнения затрат с доходами по инвестиционному проекту, приведенными к текущей стоимости.

Для расчета показателя чистой текущей стоимости доходов (ЧТСД) требуется:

- 1 Определить текущую стоимость каждой суммы потока доходов исходя из ставки дисконтирования периода возникновения доходов.
- 2 Суммировать приведенные доходы по проекту.
- 3 Сравнить суммарные приведенные доходы с величиной затрат по проекту и рассчитать чистую текущую стоимость доходов:

$$\text{ЧТСД} = \text{ПД} - \text{ПР},$$

где ПД – суммарные приведенные доходы; ПР – приведенные затраты по проекту.

Проекты, имеющие отрицательную величину ЧТСД, инвестор отклоняет. При рассмотрении нескольких вариантов предпочтение отдается проекту с максимальной величиной данного показателя. Рассчитываем показатель ЧТСД по анализируемому проекту "Уран" (табл. 2).

Таблица 2

Период	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	(1000)	200	500	600	800	900
Дисконтированный денежный поток	174					
Суммарный приведенный поток доходов	(1000)	174	378	394	458	447
$174 + 378 + 394 + 458 + 447 = 1851.$						
$ЧТСД = 1851 - 1000 = 851.$						

Положительная величина ЧТСД показывает, насколько возрастет стоимость активов инвестора от реализации данного проекта. Поэтому предпочтение отдается проекту с наибольшей величиной чистой текущей стоимости доходов. Показатель ЧТСД относится к категории абсолютных, что позволяет суммировать результаты по отобранным проектам для определения ЧТСД по инвестиционному портфелю в целом.

Недостатки данного показателя:

- абсолютное значение ЧТСД при сравнительном анализе инвестиционных проектов не учитывает объема вложений по каждому варианту;
- величина ЧТСД по проекту зависит не только от суммы затрат и распределения потока доходов во времени. На результаты существенно влияет применяемая аналитиками ставка дисконтирования. Оценка же уровня риска проводится достаточно субъективно.

Рассмотрим влияние ставки дисконтирования на доходность проекта "Уран" (табл. 3).

ТАБЛИЦА 3

Ставка дисконтирования, %	5	15	25	35	45
Чистая текущая стоимость доходов	+ 1526	+ 851	+ 410	+ 108	- 106

Увеличение ставки дисконта снижает величину реального прироста активов. Следовательно, один и тот же проект в разных условиях риска, оцененный ставкой дисконта, даст различные результаты и из прибыльного может превратиться в убыточный.

Ставка доходности (коэффициент рентабельности) проекта

Ставка доходности проекта позволяет сравнить инвестиционные проекты, которые различаются по величине затрат и потокам доходов. Выбор оптимального проекта основан на оценке эффективности единицы затрат.

Ставка доходности проекта рассчитывается двумя способами:

$$1 \quad \text{СПД} = \frac{\text{ЧТСД}}{\text{ПР}} 100 \%$$

$$2 \quad \text{СПД} = \frac{\text{ПД}}{\text{ПР}}$$

В первом случае коэффициент эффективности измеряется в процентах и показывает уровень чистого приведенного дохода на единицу затрат. Во втором случае показатель является индексом, отражающим соотношение положительных и отрицательных денежных потоков по проекту.

Рассчитаем ставку доходности по анализируемому проекту "Уран":

- 1 Приведенные расходы по проекту "Уран" – 1000.

- 2 Сумма приведенных доходов – 1851.
 - 3 Чистая текущая стоимость доходов – 851.
- СТАВКА ДОХОДНОСТИ ПРОЕКТА**

$$\text{СДП} = \frac{851}{1000} 100 \% = 85,1 \% ;$$

$$\text{СПД} = \frac{1851}{1000} = 1,85.$$

Ставка доходности проекта показывает величину прироста активов от реализации проекта на единицу инвестиций. В данном примере индекс доходности проекта больше единицы. Это подтверждает, что величина ЧТСД больше нуля.

При принятии инвестиционных решений аналитики отдают предпочтение показателю СДП в том случае, если величина ЧТСД в рассматриваемых проектах одинакова. Показатель ЧТСД является абсолютным, поэтому возможна ситуация, когда проекты будут иметь равную чистую текущую стоимость доходов.

Пример. Предположим, аналитик должен выбрать один из двух предложенных проектов. Проект X требует инвестирования в сумме 900; поток доходов: первый год – 300, второй год – 400, третий год – 600. Проект Y требует затрат в сумме 325 и обеспечит доходы: первый год – 100; второй год – 200, третий год – 300. Ставка дисконтирования, используемая для принятия решения, составляет 10 % (табл. 4).

ТАБЛИЦА 4

Показатель	Проект X	Проект Y
Суммарный приведенный доход	1055	482
Затраты по проекту	900	325
ЧТСД	+155	+157

Величина чистой текущей стоимости доходов по анализируемым проектам существенно не отличается. Для отбора проекта целесообразно использовать ставку доходности проекта:

$$\text{проект X: СДП} = \frac{155}{900} 100 \% = 17,2 \% ;$$

$$\text{проект Y: СДП} = \frac{157}{325} 100 \% = 48,3 \% .$$

Для инвестора более выгоден проект Y, так как он имеет ставку доходности в 2,5 раза больше.

Преимущества показателя СДП заключаются в том, что он относителен и отражает эффективность единицы инвестиций. Кроме того, в условиях ограниченности ресурсов этот показатель позволяет сформировать наиболее эффективный инвестиционный портфель.

Основным недостатком является зависимость результатов расчета от ставки дисконта.

Внутренняя ставка доходности проекта

Внутренняя ставка доходности проекта (ВСДП) представляет собой ставку дисконтирования, приравняющую сумму приведенных доходов от проекта к величине инвестиций (затрат). ВСДП обеспечивает нулевое значение чистой текущей стоимости доходов. Оценка инвестиционных проектов с помощью ВСДП основана на определении максимальной величины ставки дисконтирования, при которой проекты останутся безубыточными.

Расчет ВСДП без финансового калькулятора достаточно трудоемок, так как основан на использовании метода интерполяции и таблиц дисконтирования.

При расчете внутренней ставки доходности проекта:

- 1 Выбирается произвольная ставка дисконтирования, и на ее основе рассчитывается суммарная текущая стоимость доходов по проекту.

- 2 Затраты по проекту сопоставляются с полученной приведенной суммой доходов.

- 3 Если первоначальная произвольная ставка дисконтирования не дает нулевой чистой текущей стоимости доходов, то выбирается вторая ставка дисконтирования по такому правилу:

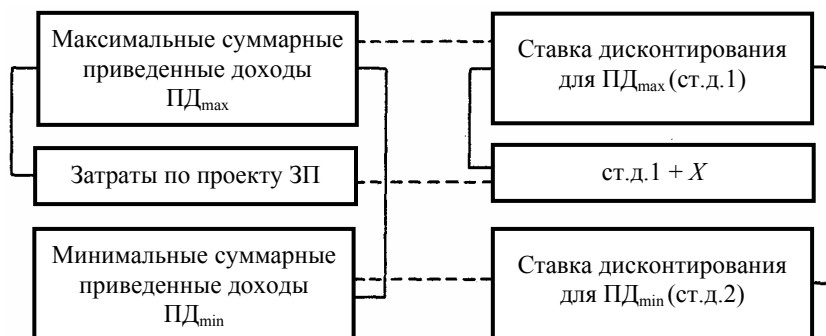
если ЧТСД > 0, то новая ставка дисконтирования должна быть больше первоначальной;

если ЧТСД < 0, то новая ставка дисконтирования должна быть меньше первоначальной.

4 Вторая ставка дисконтирования подбирается до тех пор, пока не получится суммарная текущая стоимость доходов как больше, так и меньше затрат по проекту.

5 Рассчитывается внутренняя ставка доходности проекта методом интерполяции в три этапа:

а) определяется интервал:



б) составляется пропорция и решается уравнение

$$\frac{\text{ПД}_{\max} - \text{ЗП}}{\text{ПД}_{\max} - \text{ПД}_{\min}} = \frac{\text{ст.д.1} - (\text{ст.д.1} + X)}{\text{ст.д.1} - \text{ст.д.2}}; X = ?$$

в) рассчитывается

$$\text{ВСДП} = \text{ст.д.1} + X.$$

Рассчитаем ВСДП по проекту "Марс", затраты по которому составят 1200, а поток доходов по годам: 50, 200, 450, 500, 600.

1 Сумма потока доходов, дисконтированных по ставке 5 %, составит:

$$48 + 181 + 389 + 411 + 470 = 1499.$$

2 Определим ЧТСД:

$$1499 - 1200 = 299, \text{ т.е. ЧТСД} > 0.$$

3 Выберем новую ставку дисконтирования. Она должна быть больше 5 %, так как ЧТСД > 0.

4 Рассчитаем суммарный поток доходов, дисконтированных по ставке 20 %,

$$42 + 139 + 260 + 241 + 241 = 923.$$

5 Определим ЧТСД:

$$923 - 1200 = -277, \text{ т.е. ЧТСД} < 0.$$

6 Рассчитаем ВСДП:

а) обозначим интервал

1499	5 %
1200	5 % + X
923	20 %

б) составим пропорцию и решим уравнение:

$$\frac{1449 - 1200}{1449 - 923} = \frac{5 - (5 + X)}{5 - 20}; \frac{299}{576} = \frac{X}{15}; X = 7,8 \%$$

в) рассчитаем:

$$\text{ВСДП} = 5 + 7,8 = 12,8 \%$$

Предпочтение отдается проекту, имеющему наибольшую величину ВСДП. Использование ВСДП при анализе и отборе инвестиционных проектов основано на интерпретации этого показателя. ВСДП является индивидуальным показателем конкретного проекта, представленного не только данной суммой затрат, но и потоком доходов, индивидуальным как по величине, так и по времени возникновения каждой суммы потока.

Пример. Рассмотрим влияние распределения доходов во времени на показатель ВСДП. Проанализируем потоки доходов и затрат по трем проектам I, II и III (табл. 5).

Все три проекта требуют одинаковых затрат, совпадают и суммы доходов в том виде, в каком они будут представлены в финансовых отчетах соответствующих лет. Однако различия в распределении потока доходов во времени оказывают существенное влияние на показатель ВСДП. Внутренняя ставка доходности по проекту II почти в 1,6 раза выше, чем по проекту III.

ВСДП можно интерпретировать как некий "запас прочности" проекта, отражающий его устойчивость в условиях возможного повышения риска. Неблагоприятные изменения, затрагивающие как экономику в целом, так и конкретный вид бизнеса, требуют адекватного уровня ставки дисконтирования. Проекты с максимальной величиной ВСДП более привлекательны, так как потенциально способны выдерживать большие нагрузки на инвестиционный капитал, связанные с возможным повышением его стоимости.

ТАБЛИЦА 5

Показатель	Проект I	Проект II	Проект III
Затраты:	(1200)	(1200)	(1200)
первый год	500	900	400
второй год	500	400	200
третий год	500	200	900
ВСДП	12 %	16 %	10 %

Наиболее распространенным определением ВСДП является ранее приведенное сравнение ее со ставкой дисконта, уравнивающей сумму приведенных доходов с затратами по проекту.

Возможен другой подход к интерпретации ВСДП, которая в этом случае рассматривается как единая депозитная ставка, обеспечивающая равную инвестиционную привлекательность для двух вариантов вложений. В первом варианте депозит открывается в год осуществления проекта на сумму, равную его стоимости. Во втором варианте на пополняемый депозитный счет помещаются средства, совпадающие по сумме и периоду возникновения с потоком доходов по анализируемому проекту. Величина депозитной ставки должна обеспечить совпадение накопленной суммы в конце жизненного цикла проекта.

Расчет показателей ВСДП в мировой практике проектного и финансового анализа является важным этапом. Сравнение расчетной величины ВСДП с требуемой нормой дохода на капитал в данной конкретной сфере позволяет на начальной стадии отклонять неэффективные проекты. Тем не менее методу оценки проектов, основанному на сравнении показателей ВСДП, присущи серьезные недостатки:

- ВСДП сложно использовать для оценки инвестиционного портфеля в целом, так как он в отличие от показателя ЧТСД не суммируется и характеризует только конкретный проект;
- ВСДП требует особого применения при анализе проектов, имеющих несколько крупных отрицательных денежных потоков в течение экономической жизни проекта. Например, приобретение недвижимости в рассрочку или строительство объекта, осуществляемое в течение нескольких лет.

Вследствие неоднократного инвестирования чистая текущая стоимость доходов будет принимать нулевое значение несколько раз. Следовательно, ВСДП будет иметь столько же решений. Для анализа рекомендуется использовать минимальное значение внутренней ставки доходности проекта;

• оценка проекта исходит из гипотетического предположения о том, что свободные денежные потоки реинвестируются по расчетной ставке, равной ВСДП. На практике достаточно ликвидные вложения приносят доход ниже требуемой нормы дохода на капитал.

В процессе отбора одного из двух альтернативных проектов (например, проектов А и Б) аналитик может столкнуться со следующими ситуациями:

1 Проект Б обеспечивает больший прирост активов (ЧТСД) и имеет лучшие параметры по ВСДП по сравнению с проектом А (рис. 1).

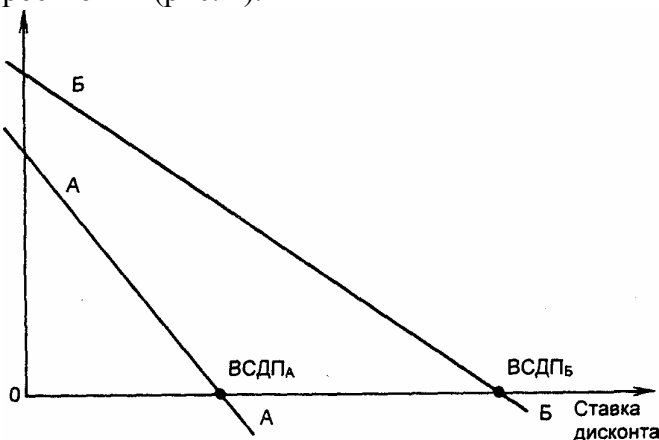


Рис. 1

В данном примере проект Б является, безусловно, привлекательным.

2 Проект А обеспечивает больший прирост активов, проект Б имеет лучшие параметры по ВСДП (рис. 2):

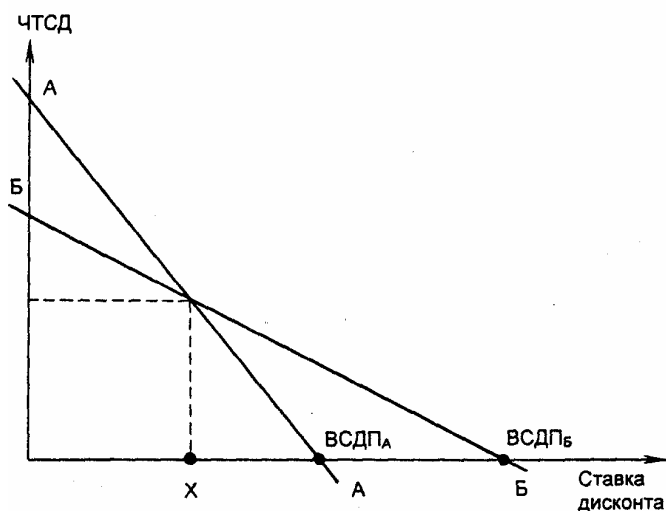


Рис. 2

Из второго рисунка видно, что существует некоторая ставка дисконтирования X, которая уравнивает в анализируемых проектах значение ЧТСД. Эта ставка дисконтирования представляет собой критическую точку, меняющую привлекательность оцениваемых проектов:

Модифицированная ставка доходности

Модифицированная ставка доходности (МСД) инвестиционного проекта позволяет устранить существенный недостаток внутренней ставки доходности проекта, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств. Примером такого неоднократного оттока являются инвестиции в недвижимость, предусматривающие приобретение в рассрочку или строительство, осуществляемое в течение нескольких лет. Методика расчета ВСДП предполагает реинвестирование сумм, предназначенных для вложения в инвестиционный проект в последующие годы, по ставке, равной ВСДП. Однако на практике это маловероятно.

Если затраты по проекту осуществляются в течение нескольких лет, то временно свободные средства, которые инвестор должен будет вложить в проект в будущем, можно инвестировать в другой второстепенный проект. Основные требования к таким временным инвестициям – это безопасность и ликвидность, так как вложенные средства должны быть возвращены точно в соответствии с графиком затрат по основному инвестиционному проекту.

Величина безопасной ликвидной ставки определяется на основе анализа финансового рынка. В странах со стабильной рыночной экономикой – это обычно уровень дохода по облигациям государственного займа с пятилетним сроком погашения. В российской практике это может быть доходность годового срочного вклада, предлагаемого Сбергательным банком России. Однако в каждом конкретном случае аналитик определяет величину безопасной ликвидной ставки индивидуально, но, как правило, ее уровень относительно невысок.

Дисконтирование затрат по безопасной ликвидной ставке дает возможность рассчитать их суммарную текущую стоимость, величина которой позволяет более объективно оценить уровень доходности инвестиционного проекта.

При расчете модифицированной ставки доходности:

- 1 Определяется величина безопасной ликвидной ставки доходности.
- 2 Затраты по проекту, распределенные по годам инвестирования, дисконтируются по безопасной ликвидной ставке.
- 3 Составляется модифицированный денежный поток.
- 4 Рассчитывается МСД аналогично расчету внутренней ставки доходности, но на основе модифицированного денежного потока.

Пример. Рассмотрим порядок расчета МСД. Имеется проект "Венера", затраты на который составляют 750, 750, поток доходов по годам: 400, 500, 700, 600.

Средства, предназначенные для вложения в проект во втором году, могут быть помещены на один год в безопасный проект, например в государственные ценные бумаги. Если они обеспечивают доход 4% годовых, то инвестор в первый год должен вложить:

750 – в основной проект;

$750 [PV] 4 \% = 750 \cdot 0,9615 = 721$ – в государственные ценные бумаги. Суммарные инвестиции составят 1471.

Дальнейший расчет осуществляется так же, как расчет внутренней ставки доходности проекта, – методом интерполяции. Денежный поток в модифицированном виде представлен в табл. 6.

ТАБЛИЦА 6

1 Период	0	1	2	3	4	5
2 Денежный поток	(750)	(750)	400	500	70 0	60 0
3 Модифицированный денежный поток	(1471)	0	400	500	70 0	60 0
МСД = 11,8 %						

Ставка доходности финансового менеджмента

Улучшение методов оценки привлекательности инвестиционных проектов затрагивает проблему использования инвестором доходов, получаемых от реализации проектов. Эти средства будут инвестированы в различные новые проекты исходя из финансовых возможностей и политики инвестора. Допустимый уровень риска по таким проектам может быть выше, чем при вложении временно свободных средств, предназначенных для основного проекта. Кроме того, возможна диверсификация инвестиций и, следовательно, множественность ставок доходности вложений. Финансовый менеджер, определяющий финансовую политику на стадии получения доходов от основного проекта, рассчитывает среднюю, или "круговую", ставку доходности будущих инвестиций.

При расчете ставки доходности финансового менеджмента (СДФМ):

- 1 Определяется безопасная ликвидная ставка доходности.
- 2 Рассчитывается сумма затрат по инвестиционному проекту, продисконтированных по безопасной ликвидной ставке.
- 3 Определяется "круговая" ставка доходности.
- 4 Рассчитывается суммарная будущая стоимость доходов от анализируемого инвестиционного проекта, накопленных по "круговой" ставке доходности.
- 5 Составляется модифицированный денежный поток.
- 6 Рассчитывается ставка доходности финансового менеджмента по схеме расчета ВСДП на основе модифицированного денежного потока (п. 5).

Пример. Рассчитаем СДФМ для проекта "Венера". Текущая стоимость затрат по проекту составляет 1471. Определим будущую стоимость доходов от проекта "Венера", если "круговая" ставка доходности равна 8 %:

$$400 [FV]_3^{8\%} = 400 \cdot 1,2597 = 504;$$

$$500 [FV]_2^{8\%} = 500 \cdot 1,1664 = 583;$$

$$600 [FV]_1^{8\%} = 600 \cdot 1,0 = 600;$$

$$700 [FV]_0^{8\%} = 700 \cdot 1,08 = 756. \text{ Сумма} = 2443.$$

ТАБЛИЦА 7

1 Период	0	1	2	3	4	5
2 Денежный поток	(750)	(750)	400	500	700	600
3 Модифицированный денежный поток	1471	0	0	0	0	2443
СДФМ = 10,7 %						

Расчет внутренней ставки доходности проекта (табл. 7) будет осуществляться для денежного потока, модифицированного по безопасной ликвидной ставке (применяемой к затратам) и по "круговой" ставке доходности (применяемой к потоку доходов).

Е.М. Королькова

АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ

Процесс реструктуризации можно определить как обеспечение эффективного использования производственных ресурсов, приводящее к увеличению стоимости бизнеса.

Главная цель реструктуризации – поиск источников развития предприятия (бизнеса) на основе внутренних и внешних факторов. Внутренние основаны на выработке операционной, инвестиционной и финансовой стратегий создания стоимости за счет собственных и заемных источников финансирования; внешние – на реорганизации видов деятельности и структуры предприятия.

Внутренние факторы развития бизнеса

Управление стоимостью предприятия (развитием бизнеса) требует от менеджера особого подхода. Он должен концентрироваться на долгосрочных денежных потоках, а не на сиюминутных изменениях

величины прибыли в расчете на акцию. Подход должен быть беспристрастным, ориентированным только на прирост стоимости. Предприятие должно рассматриваться с точки зрения того, приносит ли оно доход, превышающий стоимость привлечения его капитала, или нет.

Показатель чистой прибыли не коррелирует с рыночной стоимостью предприятия так устойчиво, как показатель денежного потока, поскольку первый не учитывает:

- размеры инвестиций в основные средства;
- величину собственных оборотных средств;
- потребности предприятия в финансировании;
- деловой и финансовый риски, характерные для данного предприятия.

Смысл управления денежным потоком и стоимостью предприятия заключается в создании новой стоимости.

Создание новой стоимости предполагает сначала выявление конкретных факторов, определяющих ее изменение, затем разработку на их основе стратегий по увеличению стоимости и далее – последовательное целенаправленное воплощение этих стратегий.

Условно исследование предприятия можно разделить на четыре этапа.

1 Оценка предприятия "как есть" на базе данных о текущем состоянии предприятия и производственных и финансовых планах руководства. Для оценки используется метод дисконтированных денежных потоков.

2 Углубленный финансовый анализ предприятия, выявление факторов, "движущих стоимость" внутри предприятия, разработка и воплощение стратегии увеличения стоимости, основанных на воздействии на те или иные факторы.

3 Использование возможностей организационного реструктурирования, например продажа производственных подразделений, покупка компаний, слияние, создание совместного предприятия, ликвидация подразделения и т.д.

4 Финансовое реструктурирование, означающее принятие решений в отношении задолженности, увеличения собственного капитала, конвертации долга в собственный капитал.

К важнейшим факторам, движущим стоимость, относятся:

- 1 Временной фактор.
- 2 Объемы реализации.
- 3 Себестоимость реализованной продукции.
- 4 Соотношение постоянных и переменных затрат.
- 5 Маржа валовой прибыли.
- 6 Собственные оборотные средства.
- 7 Основные средства.
- 8 Соотношение собственных и заемных средств в структуре капитала предприятия.
- 9 Стоимость привлечения капитала.

Первые семь факторов непосредственно влияют на величину денежного потока, последние два – на ставку дисконта.

Воздействие на те или иные факторы (управление стоимостью) осуществляется в соответствии с конкретными стратегиями развития предприятия: операционные, инвестиционные и финансовые.

При этом применяются два подхода: лидерство по затратам и дифференциация.

Первый подход заключается прежде всего в строгом контроле затрат предприятия и максимальном повышении эффективности производства;

второй – в концентрации усилий предприятия на производстве и реализации продукции, не имеющей конкурирующих аналогов.

Операционные стратегии рассматривают следующие стоимостные факторы:

- ассортимент производимой продукции или услуг;
- ценообразование;
- выбор рынков;
- рекламу;
- эффективность затрат;
- систему сбыта;
- качество обслуживания клиентов.

При первом подходе "лидерство по затратам", когда разрабатываются операционные стратегии, оптимальными являются следующие приемы:

- сокращение доли постоянных затрат путем экономии на административных и накладных расходах;
- оптимизация связей с поставщиками с целью дополнительной экономии на затратах;
- увеличение своей доли на рынке для достижения экономии на масштабах по каждому виду деятельности;
- обеспечение конкурентоспособных цен на реализуемую продукцию. Вторым подход "дифференциация" в рамках операционной стратегии предполагает главным образом использование потенциала увеличения цены и тем самым маржи валовой прибыли в тех сегментах рынка, где есть ощутимое преимущество перед конкурентами.

Инвестиционные стратегии предусматривают анализ:

- уровня товарно-материальных запасов;
- сбора дебиторской задолженности;
- управления кредиторской задолженностью;
- расширения производственных мощностей;
- планирования капиталовложений;
- продажи активов.

При первом подходе, когда используются инвестиционные стратегии, рекомендуется:

- минимизировать остаток денежных средств;
- стимулировать дебиторов к сокращению средних сроков погашения задолженности;
- минимизировать уровень товарно-материальных запасов, но без ущерба для бесперебойного выполнения заказов клиентов;
- экономить на использовании основных средств (например, арендуя машины и оборудование, а не покупая их);
- продавать избыточные неиспользуемые активы.

При втором подходе рекомендуется:

- связать управление дебиторской задолженностью с ценовыми факторами;
- добиваться у поставщиков наиболее выгодных условий погашения кредиторской задолженности;
- инвестировать средства в специальные активы, необходимые для дифференциации.

Финансовые стратегии в обоих подходах ориентированы на:

- создание оптимальной структуры капитала;
- выбор наиболее дешевых способов финансирования заемного и собственного капиталов;
- максимальное сокращение факторов делового риска.

Последовательное осуществление того или иного варианта стратегий приводит к максимальному увеличению денежного потока и, как следствие, к повышению стоимости предприятия.

Внешние факторы развития бизнеса

Внешнее развитие предприятия основано на купле (продаже) активов, подразделений, слияниях и поглощениях, а также видах деятельности по сохранению корпоративного контроля. Стратегическая цель – повышение стоимости акционерного капитала за счет изменения структуры активов; аккумуляция средств на главных направлениях развития бизнеса и сохранение корпоративного контроля.

Возможность реструктурирования возникает тогда, когда между стоимостью, которой обладает компания в настоящее время (текущей стоимостью), и потенциальной стоимостью, которая достижима при изменении ряда обстоятельств, существует стоимостной разрыв.

Стоимостной разрыв – разница между текущей стоимостью предприятия при существующих условиях и текущей стоимостью предприятия после реструктуризации, представляющая собой чистую текущую стоимость эффекта реструктуризации,

$$NPV_c = [D(PN)n + (EE)n - (I)n \pm (T)n] r.$$

где $D(PN)n$ – дополнительная прибыль от реструктурирования; n – период времени после реструктуризации; $(EE)n$ – экономия производственных издержек и дополнительная прибыль за счет диверсификации производства; $(I)n$ – дополнительные инвестиции на реструктурирование; $(T)n$ – прирост (экономия) налоговых платежей; r – коэффициент текущей стоимости.

В качестве базового при расчете стоимости предприятия в целях реструктурирования применяется метод дисконтированных денежных потоков, так как он является единственным, позволяющим учитывать будущие изменения в денежных потоках предприятия.

При оценке предполагаемого плана реструктурирования необходимо составить прогноз чистых денежных потоков после уплаты налогов, связанных с текущей деятельностью компании, без учета финансовых издержек реорганизации. В данном случае реструктуризацию можно рассматривать как вариант капиталовложений с первоначальными затратами и ожидаемой в будущем прибылью.

В Российской Федерации реорганизация акционерного общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Первая и очевидная причина поиска источников внешних факторов развития предприятия – потенциал, заложенный в действующем бизнесе (стоимостной разрыв). Многие предприятия, активно используя стратегии внутреннего роста для максимальной реализации намеченных планов, а также сохранения компании как действующей, стремятся привлечь факторы внешнего роста. Данное направление процесса реструктуризации получило название "стратегическое".

Виды деятельности по стратегическому направлению реструктурирования включают: расширение (слияние, присоединение); сокращение (разделение, выделение) и преобразование акционерного капитала.

При первом – стратегическом направлении – целью *расширения* является увеличение стоимости акционерного капитала за счет:

- приобретения действующих предприятий (легче приобрести действующее предприятие, чем создать новое);
- получения управленческих, технологических, производственных выгод в случае объединения различных компаний (эффект дополнения, когда система восполняет недостающие элементы);
- возможного эффекта диверсификации и снижения совокупного риска за счет объединения компаний различного профиля деятельности;
- конкурентного потенциала в результате упрочения позиций объединенной компании на рынке;
- синергетического (системного) эффекта, который возникает в том случае, если свойства системы в целом превосходят сумму свойств отдельных ее элементов.

Слиянием обществ признается возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с прекращением деятельности последних. Общества, участвующие в слиянии, заключают договор о слиянии, в котором определяются порядок и условия слияния, а также порядок конвертации акций каждого общества в акции и (или) иные ценные бумаги нового общества. Вопрос о реорганизации общества в форме слияния выносится на решение общего собрания акционеров обществ, участвующих в слиянии, выбирается Совет директоров вновь возникающего общества.

Присоединением общества признается прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей другому обществу. Общества, осуществляющие объединение, заключают договор, в котором определяют порядок и условия присоединения, а также порядок конвертации акций присоединяемого общества. Вопрос о реорганизации в форме присоединения и об утверждении выносится на решение общего собрания акционеров. Все права и обязанности присоединяемого общества переходят к присоединяющему.

Сделки по слиянию или присоединению проводятся под контролем антимонопольного комитета и должны удовлетворять следующим условиям:

- в обмене с обеих сторон участвуют обыкновенные акции;
- запрещены условные платежи;
- компания, участвующая в сделке, должна иметь опыт работы как самостоятельная единица не менее двух лет;
- поглощаемая компания не должна избавляться от значительной доли активов присоединенной компании в течение двух лет;
- для принятия решения требуется согласие, как правило, не менее 2/3 акционеров.

Вместо слияния (присоединения) компания может прибегнуть к покупке акций интересующей фирмы и получить контроль над ней; акции можно покупать постепенно, не вызывая повышения цен на них и не имея согласия акционеров.

Холдинговой компанией (холдингом) признается предприятие, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций другого предприятия, причем дочернее предприятие независимо от размера пакета его акций, принадлежащего холдинговой компании, не может владеть акциями холдинговой компании в какой бы то ни было форме.

Таким образом, преимущество холдинга состоит в том, что он позволяет получить контроль над другой компанией при меньшем объеме инвестиций, чем при слиянии. Кроме того, акции можно скупать постепенно, не требуя согласия акционеров и не провоцируя информационный эффект объединения.

Целью *сокращения* является выбор стратегического направления развития компании с мобилизацией всех возможных внутренних резервов и привлечением внешних источников роста.

Разделением общества признается прекращение деятельности общества с передачей всех его прав и обязанностей вновь создаваемым обществам в соответствии с разделительным балансом.

Выделением общества признается создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества в соответствии с разделительным балансом без прекращения деятельности последнего.

При *преобразовании* общества в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив к вновь возникшему юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного общества в соответствии с передаточным актом.

Второе направление поиска источников внешнего развития предприятия – реорганизация предприятий в случае их неплатежеспособности (банкротства) или предприятий, которые столкнулись с серьезными проблемами.

Несостоятельность (банкротство) предприятия считается имеющей место после признания факта несостоятельности арбитражным судом или после официального объявления о ней предприятием-должником при его добровольной ликвидации. В соответствии с российским законодательством к должнику могут применяться процедуры:

- реорганизационные (внешнее управление имуществом должника, финансовое оздоровление);
- ликвидационные (принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда, добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов);
- мировое соглашение.

Главная задача данного направления реструктуризации – сохранить предприятие как действующее.

Третье направление реструктуризации – предотвращение угрозы захвата или сохранение собственности и контроля. Привлекательными для захвата являются только компании, имеющие потенциал стоимостного разрыва.

Компания, которую хотят поглотить, имеет в своем распоряжении разнообразные способы защиты от посягательств на ее независимость.

Система защиты интересов управляющих и акционеров, возводящая барьеры на пути захватов предприятий, должна обеспечить их занятость.

Программа выкупа акций – это предложение об обратном выкупе компанией своих акций, т.е. премий по цене, превышающей рыночную. Эта премия может быть выплачена за счет акционерного капитала компании.

Преобразование компании в частную может осуществляться за счет выкупа акций. Преобразование компании в частную посредством скупки акций означает изменение структуры собственности. Для этого используется большое количество инструментов. Наиболее распространенный – наличный расчет с бывшими акционерами и слияние компании открытого типа с частной корпорацией. Приватизация может происходить посредством выкупа акций за счет кредита, т.е. в сделке принимает участие третья сторона, а иногда и четвертая. При любом выкупе акций за счет кредита компания сталкивается с риском двух видов. Первый – коммерческий риск (может случиться так, что компания не будет развиваться по установленному ранее плану и денежные потоки, необходимые для обслуживания долга, окажутся меньшими, чем прогнозировалось). Второй вид риска связан с изменением процентных ставок (обычно кредит предоставляется на условиях плавающей ставки, и объем платежей по нему изменяется вместе с колебаниями ставки, следовательно, рост процентных ставок может значительно ухудшить положение компании или даже привести ее к краху).

Как правило, в качестве инициаторов выкупа выступают управляющие компаниями с целью сохранения собственности и контроля, а также возможного приобретения компании или подразделения.

Оценка предполагаемого проекта реорганизации предприятия

В случае реструктуризации оценка подразумевает анализ совместимости объединяющихся фирм:

- анализ сильных и слабых сторон участников сделки;
- прогнозирование вероятности банкротства;
- анализ операционного (производственного) и финансового рисков;
- оценка потенциала изменения чистых денежных потоков;
- предварительная оценка стоимости реорганизуемого предприятия.

Затраты на реорганизацию можно рассматривать как вариант капиталовложений: имеются стартовые затраты, и в будущем ожидается прибыль (поток доходов). Независимо от того, расходует фирма денежные средства или акции, она должна приложить все усилия, чтобы добиться оптимального распределения капитала и обеспечить в долгосрочном периоде благосостояние акционеров.

При оценке предполагаемого проекта реорганизации необходимо составить прогноз будущих денежных потоков, которые предполагается получить после завершения сделки.

При расчете денежных потоков должны быть учтены все синергетические эффекты, так как важно предусмотреть предельное влияние реорганизации.

Синергетический эффект – превышение стоимости объединенных компаний после слияния по сравнению с суммарной стоимостью компаний до слияния, или добавленная стоимость объединения ($2 + 2 = 5$).

При сокращении (дивестициях) может получиться эффект обратного синергизма ($4 - 2 = 3$).

Реализуемые активы могут представлять интерес для другой компании, и в итоге она готова заплатить за них высокую цену.

Синергия может проявляться в двух направлениях: прямой и косвенной выгодах.

Прямая выгода – увеличение чистых денежных потоков реорганизованных компаний. Анализ прямой выгоды включает три этапа:

- оценку стоимости предприятия на основе прогнозируемых денежных потоков до реорганизации;
- оценку стоимости объединенной компании на основе денежных потоков после реорганизации;
- расчет добавленной стоимости (все расчеты проводятся на базе модели дисконтированных денежных потоков).

Добавленная стоимость объединения формируется за счет операционной, управленческой и финансовой синергии.

Операционная синергия – экономия на операционных расходах за счет объединения служб маркетинга, учета, сбыта. Кроме того, объединение может привести к упрочению позиции фирмы на рынке, получению технологического ноу-хау, торговой марки, что способствует не только снижению затрат, но и дифференциации выпускаемой продукции. Помимо экономии на затратах, дифференциации выпускаемой продукции достигается экономия за счет эффекта масштаба (возможность выполнять больший объем работы на тех же производственных мощностях, что в итоге снижает средние издержки на единицу выпускаемой продукции).

Управленческая синергия – экономия за счет создания новой системы управления. Объединение предприятий может осуществляться путем горизонтальной и вертикальной интеграции, а также создания конгломерата. Целью объединения является создание более эффективной системы управления.

Финансовая синергия – экономия за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования и прочих выгод. Факт объединения компаний может вызвать информационный эффект, в результате чего стоимость акций возрастает (при этом реальных экономических преобразований еще не осуществлялось). Слияние (присоединение) может усилить интерес к компании со стороны потенциальных инвесторов и обеспечить дополнительные источники финансирования. Повышение цены акции (даже фиктивное, в результате информационного эффекта) может повысить надежность компании в глазах кредиторов, что косвенно повлияет как на структуру, так и на стоимость задолженности. Данный вид синергии ведет не к приросту денежных потоков, а к снижению риска инвестирования с точки зрения внешних пользователей. Реорганизация (особенно преобразование) может привести также и к налоговым преимуществам.

Оценки эффективности реорганизации могут оказаться легче оценки нового инвестиционного проекта, так как объединяются действующие предприятия.

Прогнозы объема продаж, издержек, как правило, бывают основаны на результатах прошлых лет, следовательно, они более точные.

Косвенная выгода – увеличение рыночной стоимости акций или изменение мультипликатора P/E . Акции объединенной компании могут стать более привлекательными для инвестора, и их рыночная

стоимость возрастет. Информационный эффект от слияния в сочетании с перечисленными видами синергии может вызвать повышение рыночной стоимости акций и мультипликатора P/E (соотношение между ценой и прибылью). Поскольку целью финансового управления акционерным обществом является повышение благосостояния акционеров, следовательно, увеличение прибыли на акцию, рассмотрим данный аспект подробнее.

Пример. Компания X рассматривает вопрос о возможности присоединения компании У (табл. 1, данные приведены в условных единицах).

1 ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ X И У

Показатель	Компания X	Компания У
Чистая прибыль	5000	2500
Количество обыкновенных акций	2500	1500
Прибыль на акцию	2,0	1,67
P/E	10	7
Цена одной акции	20	11,7

Общества, участвующие в присоединении, определяют порядок конвертации акций каждого общества в акции и (или) иные ценные бумаги нового общества на основе менового соотношения:

$$\text{Меновое соотношение} = \frac{\text{Рыночная цена акции поглощаемой компании} \times \text{Число предложенных акций}}{\text{Рыночная цена акции поглощающей компании}}$$

По условию примера рыночная цена акции компании X равна 20, компании У – 11,7, меновое соотношение будет равно 0,585.

Компания X должна обменять 0,585 своей акции у компании У за 1 акцию. Однако такие условия обмена могут не заинтересовать акционеров компании У. Допустим, акционеры компании У согласны на условия обмена исходя из рыночной цены акций компании У, равной 12. В этом случае за каждую акцию компании У необходимо передать 0,6 акции компании X, для чего требуется выпустить дополнительно 900 обыкновенных акций компании X. Финансовые показатели компании X и У после присоединения будут следующие:

Чистая прибыль (данные финансовых отчетов суммируются)	7500
Количество акций	3400
Прибыль на акцию	2,2

Исходя из предположения, что прибыль объединяющихся компаний осталась без изменения, общая прибыль на акцию в результате присоединения повысилась. Однако акционеры компании У получили 0,6 акции компании X, следовательно, могут рассчитывать и на соответствующую долю прибыли $(0,6 \cdot 2,2) = 1,32$, что уступает исходному значению прибыли до объединения (1,67). Мультипликатор P/E по условиям сделки был равен 7,18 $(12 : 1,67 = 7,18)$, что превышает исходное значение (7). Соотношение 7,18:7, несмотря на снижение прибыли на акцию, может в долгосрочной перспективе свидетельствовать о возможном увеличении дохода на акцию после присоединения (рис. 1).

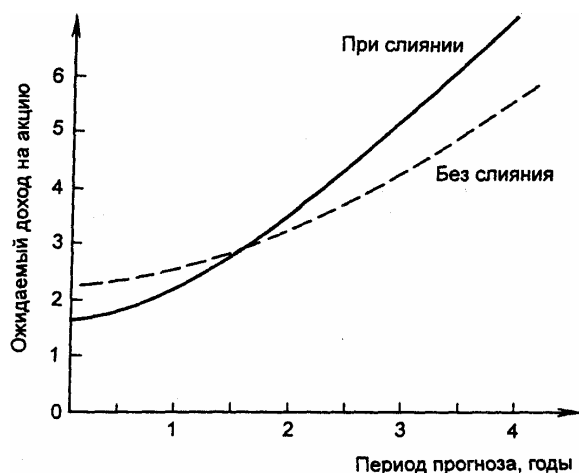


Рис. 1 Ожидаемый доход на акцию при слиянии компаний и без него

Снижение (размывание) прибыли на акцию для акционеров компании X произойдет в том случае, если соотношение P/E по акциям компании Y превысит исходное соотношение P/E по акциям компании X.

Возможные последствия реструктуризации на прибыльность акционерного капитала рассчитываются по следующим параметрам:

- изменение прибыли на акцию исходя из менового соотношения;
- изменение мультипликатора P/E как индикатора возможных краткосрочных перспектив;
- размеры объединяющихся компаний: как правило, более крупная компания имеет значение мультипликатора P/E выше, следовательно, до определенного предела (рыночная цена обмена) результатом слияния будет повышение общей прибыли на акцию.

Чем больше значение мультипликатора P/E поглощающей компании по сравнению с аналогичным показателем поглощаемой компании и различие в объемах получаемой прибыли, тем значительнее увеличение мультипликатора P/E поглощающей компании в результате присоединения.

Если ориентироваться на краткосрочную перспективу, то многие сделки по присоединению приводят к "разводнению" прибыли на акцию и будут признаны неэффективными. Однако "разводнение" может быть компенсировано, если цена, выплачиваемая с учетом большего значения мультипликатора P/E , рассматривается как инвестиции, рассчитанные на несколько лет.

Пархоменко В.Л., Романенко А.В.

ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Рассматриваются вопросы использования инструментов функционального и информационного моделирования бизнес-процессов в организационном управлении, в частности IDEF-методологии моделирования. Анализируется возможность реорганизации организационного управления на крупных предприятиях. Обоснованы подходы к проектированию информационной системы организационного управления на основе ERP-методологии.

Новая экономическая ситуация ставит перед предприятиями ряд задач, которые ранее ими не рассматривались. Среди наиболее актуальных задач, стоящих перед промышленными предприятиями в современных условиях, можно выделить:

- выживание в конкурентной борьбе;
- разработка производственных программ, определяемых текущей рыночной конъюнктурой, а не долгосрочными перспективными планами развития предприятия;
- оперативное принятие решений в сложной экономической ситуации;
- укрепление связей между поставщиками, производителями и покупателями.

Одной из наиболее распространенных методологий управления производством, позволяющей решить поставленные задачи, является стандарт MRP II (Manufacturing Resource Planning), разработанный

в США и поддерживаемый американским обществом по контролю за производством и запасами – American Production and Inventory Control Society (APICS). Аббревиатура MRP расшифровывается как Manufacturing Resources Planning (планирование производственных ресурсов). Цифра II добавлена, чтобы избежать путаницы с более ранним понятием Material Requirements Planning (планирование потребностей в материалах), обозначаемым той же аббревиатурой MRP (MRP I).

Стандарт MRP II описывает определенную модель бизнес-процессов, структурно представленную на рис. 1.

Системы классов MRP II и ERP принадлежат к наиболее сложным и дорогим финансово-экономическим системам. Их задача – интеграция планирования, управленческого учета и бухгалтерского учета на предприятии в целом, включая дочерние предприятия и филиалы. Более точное определение задач, решаемых системами данного класса, требует строгого определения систем MRP II и ERP.

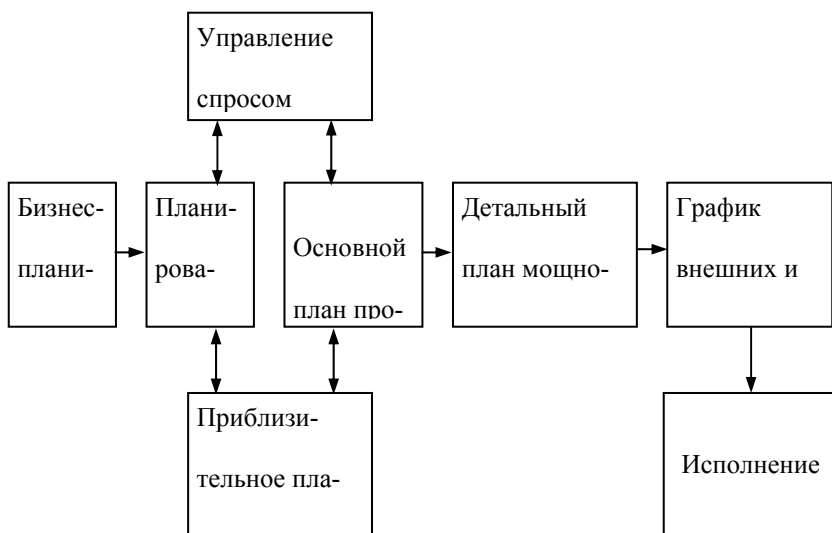


Рис. 1 Структура бизнес-процессов в стандарте MRP II

Под ресурсами предприятия в данной модели понимаются оборудование, человеческие ресурсы, материальные запасы и денежные средства. Планирование производства согласно этой модели проходит три стадии: формирование основного производственного плана, собственно планирование производства, контроль выполнения плана.

Основой планирования в MRP II является строгое разделение потребностей на независимые и зависимые. Первые формируются на основе бизнес-плана предприятия и прогноза сбыта продукции. Именно они и составляют основной план производства. Все последующие процедуры планирования направлены на выполнение основного производственного плана с минимальными затратами человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

Новшество, внесенное в плановый процесс стандартом MRP II, состояло в формализации и автоматизации определения спецификации, объема и сроков поставки сырья, материалов и комплектующих, необходимых для выполнения основного производственного плана. Этот процесс в MRP II именуется разверткой общих потребностей, или формированием зависимых потребностей. Исходные данные для расчета предоставляет таблица потребностей, описывающая затраты j -го компонента при производстве i -го продукта из основного производственного плана с разбивкой по периодам производства. Кроме собственно количеств в таблице указываются наличие запасов, длительность производственного цикла, стандартный размер партии. Внутренним представлением таких данных является трехмерная матрица, осями которой выступают конечные продукты (позиции основного производственного плана), промежуточные продукты, время. Результат расчетов по схеме MRP II отражается в графике производства промежуточных продуктов (позиции зависимых потребностей), обеспечивающем выполнение основного производственного плана. Сложение двух графиков дает полный производственный план (полные

потребности), а также соответствующий ему пакет заказов на производство и закупку сырья, материалов и комплектующих. Именно эта процедура формирования производственного плана получила название MRP I.

В MRP II расчет производственного плана имеет ряд особенностей. Во-первых, процедура MRP II – итеративная. При больших изменениях основного плана она позволяет оперативно пересчитать план производства, при малых – рассчитать отдельно изменение плана производства (так называемое чистое изменение). Для нужд оперативного учета отклонений в MRP II предусмотрен режим выполнения MRP с учетом чистых изменений. В этом режиме заново рассчитывается не весь производственный план, а лишь изменения, накопившиеся с момента предыдущего расчета. Результатом расчета также является не полный пакет производственных заказов, а пакет дополнительных заказов, корректирующих произошедшие изменения. Во-вторых, процедура MRP II позволяет рассчитать несколько вариантов производственного плана, что особенно важно на этапе разработки основного плана производства.

MRP II не ограничивается вопросами планирования производственных ресурсов. Другими планами, используемыми в MRP II и взаимодействующими с основным производственным планом, являются:

1 Бизнес-план и годовой бюджет. Бюджет предприятия согласно MRP II формируется на основании прогноза сбыта продукции. Прогнозируемые доходы распределяются между текущими производственными расходами и инвестициями. Последние формируются в виде пакета проектов, ранжированных по важности и срочности. Планирование начинается с определения основного бюджета. При отклонении фактических доходов от запланированных он корректируется посредством формализованного механизма включения (исключения) проектов в бизнес-план – ранжированного перечня проектов. Чем ниже доходы предприятия, тем более высоким должен быть приоритет проекта, чтобы он был включен в бизнес-план. Отбор проектов при составлении бюджета определяет производственные мощности предприятия в течение планового периода.

2 Основной производственный план. Как уже отмечалось, MRP II поддерживает итеративное определение производственного плана. Это свойство определяет механизм формирования основного производственного плана. Последний является компромиссом между спросом покупателей, ограничениями по производственным ресурсам и финансовыми ограничениями, представленными в процессе планирования службами сбыта, закупок, производственной и финансовой соответственно. Необходимый элемент процедуры планирования – проверка выполнимости, состоящая в развертывании зависимых потребностей и сравнении общего производственного плана с ограничениями мощности и финансовыми ресурсами для закупок на стороне. Основной план производства по алгоритму MRP I развертывается в полный план производства. Данный процесс в виде технологической сети представлен на рис. 2.

3 План загрузки производственных мощностей. Полный план производства описывает как график закупок материалов и комплектующих, так и график их производства на самом предприятии в ежедневной разбивке. Последний должен быть распределен по имеющимся на предприятии производственным мощностям. Эта фаза планирования выполняется на основе данных технологических карт, фиксирующих для каждого материала перечень необходимых операций, производственные единицы (станок, установка, рабочее место и т.д.), на которых выполняются данные операции, и нормативную дневную производительность для каждого вида операций. При заданном полном плане

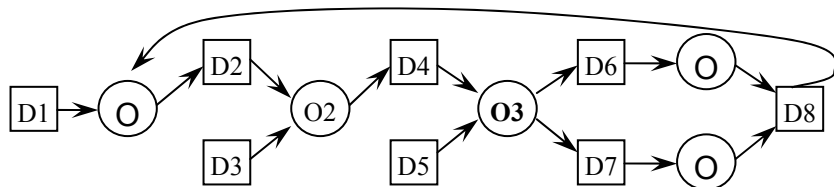


Рис. 2 Технологическая сеть формирования и контроля основного плана производства:

D1 – бизнес-план; D2 – основной план производства; D3 – технологический регламент; D4 – полный план производства; D5 – технологические карты; D6 – план закупок; D7 – план загрузки мощностей; D8 – данные для корректировки плана; O1 – разработка основного плана производства;

О2 – планирование зависимых потребностей; О3 – планирование производственных мощностей; О4 – анализ плана закупок;
О5 – анализ плана загрузки мощностей

производства на основе такой таблицы по алгоритму CRP (Capacity Requirements Planning) рассчитывается загрузка производственных мощностей. Результатом операции является график загрузки мощностей или информация о том, что для данного полного плана производства график загрузки не может быть составлен (т.е. мощности предприятия недостаточны).

4 План закупок. Один из результатов MRP I – пакет заказов на закупку сырья, материалов и комплектующих. Получив такой пакет, служба снабжения предприятия должна превратить его в пакет заказов поставщикам предприятия. Источником информации в данном процессе служит книга источников поставок, связывающая поставщиков компании, с одной стороны, и поставляемые ими материалы – с другой. По каждой паре "материал – поставщик" в книге фиксируются цены и условия поставки 1-го материала j -м поставщиком. На основании этих данных выбираются поставщики и оценивается стоимость заказов. Критический вопрос представляет длительность договоров с поставщиками: слишком краткий срок договора не позволяет поставщику планировать свой выпуск, слишком длительный усложняет изменение производственного графика самого предприятия.

Таким образом, стандарт бизнес-процессов MRP II включает в себя формирование бюджета, определение финансовых ограничений и ограничений по производственным мощностям, итеративную процедуру формирования основного производственного плана, развертывание зависимых потребностей в соответствии с алгоритмом MRP I и формирование на этой основе плана закупок. План закупок может, в свою очередь, корректировать основной производственный план как одна из групп ограничений. Отклонения от основного плана производства и непредвиденные события в производственном процессе учитываются посредством регистрации в системе всех операций по реализации продукции, закупке сырья, материалов и комплектующих, а также их списания в производство. Если отклонения требуют перерасчета производственного плана, последний пересчитывается; при этом зависимые потребности пересчитываются методом чистых изменений. Тем самым обеспечивается непротиворечивость не только первоначального производственного плана, но и его изменений в процессе адаптации к реальным условиям. Параллельно каждая хозяйственная операция отражается в главной книге предприятия, что обеспечивает подготовку бухгалтерской отчетности.

Стандарт ERP основан на MRP II. Рассмотренные выше планы, за исключением основного производственного, выступают в MRP II как ограничения. Из различных видов оперативного управления MRP II охватывает только управление производственным процессом и производственными мощностями. Между тем эффективность управления, например, финансовыми и человеческими ресурсами предприятия, существенно влияет на эффективность производственного процесса. Поэтому развитие стандарта MRP II шло по пути расширения видов ресурсов и бизнес-процессов, охваченных единой методикой планирования и оперативного управления. Таким образом, стандарт ERP представляет собой расширение стандарта MRP II, дополнительно охватывающее планирование и управление финансами, человеческими ресурсами, а также различные виды управленческого учета, выходящие за рамки натурального производственного учета и учета затрат по видам затрат. Тем самым стандарт ERP покрывает весь спектр бизнес-процессов современного предприятия.

Внедрение системы ERP позволяет:

1 В сфере производства:

- сократить запасы и незавершенное производство;
- повысить производительность ресурсов;
- сократить длительность производственного цикла.

2 В сфере закупок:

- сократить время обработки заказа на закупку за счет использования единой базы данных и книги источников поставок;
- сократить затраты на обработку заказа на закупку;
- повысить объем и качество данных по выгодности поставщиков и каналов закупки.

3 В сфере реализации:

- сократить отклонения от графика поставки;
- исключить недопустимые заказы, то есть заказы, не соответствующие ресурсам предприятия;
- повысить объем и качество данных по выгодности покупателей и каналов сбыта.

4 В сфере финансового планирования:

– согласовать финансовый и производственный план на максимальном уровне детализации вплоть до отдельных продуктов и проектов;

– сократить сроки получения данных о доходности продуктов, проектов и др.;

– контролировать исполнение бюджета в реальном времени.

5 В сфере бухгалтерского учета:

– снизить объем бухгалтерских данных;

– высвободить сотрудников для исполнения контрольных и методологических функций.

6 В сфере финансовой деятельности:

– прогнозировать ликвидность предприятия;

– оптимизировать портфель финансовых инструментов на основе математических расчетов.

Главным подходом к исследованию сложных объектов считается системный анализ. Практической реализацией системного анализа для моделирования систем организационного управления предприятием стал структурный системный анализ, позволяющий решать задачи не только анализа, но и описания и проектирования таких систем.

В процессе проведения структурного системного анализа ставятся две основные задачи:

– описать существующее положение вещей (объект управления), т.е. построить так называемую модель "как есть";

– предложить новые решения по структуре управления или технологии выполнения бизнес-процессов, т.е. построить модель "как должно быть".

При этом предприятие рассматривается в качестве сложной бизнес-системы, функционирующей на основе определенного множества бизнес-процессов. Задачей реорганизации является перевод предприятия в некоторое целевое состояние, характеризующееся, как правило, качественно более высоким уровнем организации работы за счет:

– повышения эффективности бизнес-процессов;

– создания организационной структуры, направленной на поддержку выполнения бизнес-процессов;

– создания информационной системы поддержки выполнения бизнес-процессов.

Совершенствование технологии работы сводится к всестороннему анализу функций управления по следующим аспектам:

– необходимость и достаточность функций;

– исключение дублирования и параллелизма;

– определение узких мест и проблемных вопросов перераспределения функций;

– полнота представления и рациональное распределение по уровням функций планирования, маркетинга, контроллинга и др.;

– определение затрат на выполнение конкретных функций;

– трудоемкость и сложность функций.

Решение этих вопросов является основополагающим моментом при осуществлении проекта реорганизации деятельности предприятия, который предполагает совершенствование организационной структуры, информационных потоков и документооборота; подготовку исходных данных для автоматизации.

Одной из методик, позволяющей успешно решать описанные выше задачи является методология функционального моделирования IDEF0 – технология описания системы в целом как множества взаимозависимых действий или функций. Она имеет ярко выраженную функциональную направленность – функции системы исследуются независимо от объектов, которые обеспечивают их выполнение. "Функциональная" точка зрения позволяет четко отделить аспекты назначения системы от аспектов ее физической реализации.

Наиболее часто IDEF0 применяется как технология исследования и проектирования систем на логическом уровне. По этой причине IDEF0 используется на ранних этапах разработки проекта для сбора данных и моделирования процессов "как есть".

IDEF0 сочетает в себе небольшую по объему графическую нотацию (она содержит только два обозначения: блоки и стрелки) со строгими и четко определенными рекомендациями, предназначенными для построения качественной и понятной модели системы.

Первый шаг при построении модели IDEF0 заключается в определении назначения модели – набора вопросов, на которые должна отвечать модель. Набор вопросов можно сравнить с предисловием, в котором раскрывается назначение схемы. Границы моделирования предназначены для обозначения ширины охвата предметной области и глубины детализации и являются логическим продолжением уже определенного назначения модели.

Следующим шагом указывается предполагаемая аудитория, для нужд которой создается модель. От этого может зависеть уровень детализации, с которым должна создаваться модель. Перед построением модели необходимо иметь представление о том, какие сведения о предмете моделирования уже известны, какие дополнительные материалы и техническая документация для понимания модели могут быть необходимы.

Под точкой зрения понимается перспектива, с которой наблюдалась система при построении модели. Точка зрения выбирается таким образом, чтобы учесть уже обозначенные границы моделирования и назначение модели. Однажды выбранная точка зрения остается неизменной для всех элементов модели. При необходимости могут быть созданы другие модели, отображающие систему с других точек зрения.

Действие, обычно в IDEF0 называемое функцией, обрабатывает или переводит входные параметры в выходные. Поскольку модели IDEF0 моделируют систему как множество иерархических (вложенных) функций, в первую очередь должна быть определена функция, описывающая систему в целом – контекстная функция. Функции изображаются на диаграммах как поименованные прямоугольники или функциональные блоки. Имена функций в IDEF0 подбираются с использованием глаголов или отглагольных существительных. Они подбираются таким образом, чтобы отражалась система с точки зрения, выбранной для моделирования.

Любой блок может быть декомпозирован на составляющие его блоки. Описание любого блока должно, как минимум, включать описание объектов, которые блок создает в результате своей работы ("выхода") и объектов, которые блок потребляет или преобразует ("вход").

В IDEF0 также моделируются управление и механизмы исполнения. Под управлением понимаются объекты, воздействующие на способ, которым блок преобразует вход в выход. Механизм исполнения – объекты, которые непосредственно выполняют преобразование входа в выход, но остаются неизменными.

Для типизации категорий информации на IDEF0-диаграммах используется аббревиатура ICOM, означающая четыре возможных типа стрелок:

I (Input) – вход – то, что потребляется в ходе выполнения процесса;

C (Control) – управление – ограничения и инструкции, влияющие на ход выполнения процесса;

O (Output) – выход – то, что является результатом выполнения процесса;

M (Mechanism) – исполняющий механизм – то, что используется для выполнения процесса, но остается неизменным.

На рис. 3 представлены четыре возможных типа стрелок в IDEF0, каждый из которых соединяется с определенной стороной функционального блока. Для названия стрелок рекомендуется употреблять имена существительные.

Стрелки входа. Вход представляет собой сырье или информацию, потребляемую или преобразуемую функциональным блоком для производства выхода. Стрелки входа всегда направлены в левую сторону прямоугольника, обозначающего в IDEF0 функциональный блок. Наличие входных стрелок на диаграмме является обязательным, так как возможно, что некоторые блоки ничего не преобразуют и не изменяют. Примером блока, не имеющего входа, может служить "принятие решения руководством", где анализируется несколько факторов, но ни один из них непосредственно не преобразуется и не потребляется в результате принятия какого-либо решения.

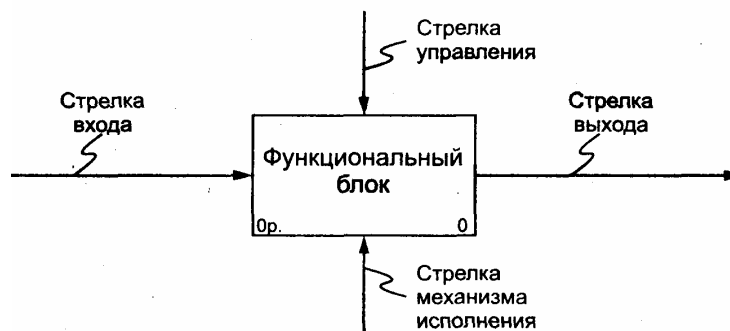


Рис. 3

Стрелки управления. Стрелки управления отвечают за регулирование того, как и когда выполняется функциональный блок. Так как управление контролирует поведение функционального блока для обеспечения создания желаемого выхода, каждый функциональный блок должен иметь как минимум одну стрелку управления. Стрелки управления всегда входят в функциональный блок сверху.

Управление часто существует в виде правил, инструкций, законов, политики, набора необходимых процедур или стандартов. Влияя на работу блока, оно само остается неизменным. Может оказаться, что целью функционального блока является как раз изменение того или иного правила, инструкции, стандарта и т.п. В этом случае стрелка, содержащая соответствующую информацию, должна рассматриваться не как управление, а как вход функционального блока.

Стрелки выхода. Выход – это продукция или информация, получаемая в результате работы функционального блока. Каждый блок должен иметь как минимум один выход. Действие, которое не имеет никакого четко определяемого выхода, желательно не моделировать вообще.

Стрелки механизма исполнения. Механизмы являются ресурсом, который непосредственно исполняет моделируемое действие. С помощью механизмов исполнения могут моделироваться: ключевой персонал, техника и оборудование. Стрелки механизма исполнения могут отсутствовать, в том случае, если оказывается, что они не являются необходимыми для достижения поставленной цели моделирования.

Комбинированные стрелки. В IDEF0 существует пять основных видов комбинированных стрелок: выход–вход, выход–управление, выход–механизм исполнения, выход–обратная связь на управление и выход–обратная связь на вход.

Стрелка выход–вход применяется, когда один из блоков должен полностью завершить работу перед началом работы другого блока. Стрелка выход–управление отражает ситуацию преобладания одного блока над другим, когда один блок управляет работой другого.

Стрелки выход–механизм исполнения встречаются реже и отражают ситуацию, когда выход одного функционального блока применяется в качестве инструментария для работы другого блока.

Обратные связи на вход и на управление применяются в случаях, когда зависимые блоки формируют обратные связи для управляющих ими блоков.

Стрелка выход–обратная связь на вход обычно применяется для описания циклов повторной обработки чего-либо. Кроме того, связи выход–обратная связь на вход могут применяться в случае, если бракованная продукция может заново использоваться в качестве сырья, как это происходит, например, в процессе производства оконного стекла, когда разбитое стекло перемалывается и переплавляется заново вместе с исходным сырьем.

Разъединение и соединение стрелок. Выход функционального блока может использоваться в нескольких других блоках. Фактически чуть ли не главная ценность IDEF0 заключается в том, что эта методология помогает выявить взаимозависимости между блоками системы. Соответственно IDEF0 предусматривает как разъединение, так и соединение стрелок на диаграмме. Разъединенные на несколько частей стрелки могут иметь наименования, отличающиеся от наименования исходной стрелки. Исходная и разъединенные (или объединенные) стрелки в совокупности называются связанными. Такая техника обычно применяется для того, чтобы отразить использование в процессе только части сырья или информации, обозначаемой исходной стрелкой. Аналогичный подход применяется по отношению к объединенным стрелкам.

Понятие связанных стрелок используется для управления уровнем детализации диаграмм. Если одна из стрелок диаграммы отсутствует на родительской диаграмме и не связана с другими стрелками той же диаграммы, точка входа или выхода этой стрелки на диаграмме обозначается туннелем.

Е.С. МИЩЕНКО

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Особенности управления инвестиционным процессом, его сложность и отличие от управления в промышленном производстве вытекают прежде всего из длительности этого процесса, большей степени неопределенности в достижении результатов.

Специфика управления инвестиционным процессом обусловлена также межотраслевым (межфирменным) характером этого управления, даже в тех случаях, когда заказчики сами осуществляют функции подрядчика. Например, крупные промышленные фирмы и корпорации, имеющие строительные отделы, привлекают к реализации инвестиционных проектов изыскательские, консультационные фирмы и фирмы по строительному и архитектурному проектированию. В общем виде к ключевым предпосылкам управления инвестиционным процессом следует отнести: углубление уровня обоснованности принимаемых решений на основе многовариантных и многофакторных оценок (технических, экономических, социальных, экологических и др.); высокую степень скоординированности и контроля в процессе реализации принятых решений; постоянное "отслеживание" внешних изменений – анализ конъюнктуры рынка по всем видам ресурсов, непредвиденных ситуаций и негативных факторов, возникающих на пути инвестиционного процесса.

Наиболее ответственный этап в системе управления инвестиционным процессом – принятие целесообразного инвестиционного решения. Поэтому в процессе реализации инвестиционной политики исключительно важное значение имеет первая фаза инвестиционного процесса – всестороннее обоснование принимаемых решений, многовариантная их оценка.

Длительность инвестиционного процесса и разобщенность отдельных его этапов требуют скоординированности и четкого взаимодействия всех его участников, использования механизмов, позволяющих максимально "ужать" сроки.

Сокращение продолжительности инвестиционного процесса – важнейший момент в системе управления, во многом определяющей его эффективность. Как правило, растягивание временного интервала не только отодвигает компенсацию капиталовложений и получение прибыли, но и повышает риск ее снижения. Естественно, заказчик заинтересован в возможно более быстром вводе объектов в эксплуатацию, освоении мощностей, выпуске продукции и получении прибыли. Поэтому используемые в зарубежной практике системы управления подчинены идее ускорения оборота капитала и интенсификации инвестиционного процесса.

Эти цели реализуются путем сокращения периода проектирования (включая и период предпроектной подготовки), совмещения во времени проектирования и строительства, организации бесперебойного обеспечения объектов строительства всеми необходимыми ресурсами и оборудованием, а также путем рациональной организации строительного производства и обеспечения оперативного контроля за соблюдением его сроков.

Принцип совмещения отдельных фаз инвестиционного процесса заслуживает внимания как реальный фактор существенного сокращения его продолжительности.

Принцип совмещения позволяет после одобрения заказчиком предварительного проекта приступать к разработке окончательного проекта и уже при 15...20 %-ной готовности рабочих чертежей начинать строительство. По имеющимся оценкам, рациональная организация работ и управления позволяют в этом случае сократить продолжительность инвестиционного процесса в среднем на 20...30 %.

Как показывает опыт, некоторое увеличение стоимости, возможное из-за неувязок или переделок при совмещении проектирования и строительства, как правило, компенсируется. Сокращение продолжительности инвестиционного процесса ускоряет ввод объекта в эксплуатацию и получение прибыли, обеспечивает экономию на процентах за кредиты, нивелирует влияние инфляционных процессов. Однако при этом должно соблюдаться главное условие – четкая организация параллельного процесса проектирования и строительства. Только в этом случае возможно существенное сокращение продолжительности инвестиционного процесса, способное предупредить моральное устаревание принятых технических и технологических решений.

Таким образом, эффективное использование принципов совмещения становится возможным в рамках системы управления, обеспечивающей взаимодействие и координацию усилий всех участников инвестиционного процесса. Это во многом достигается при интегрировании процессов проектирования и строительства в единой организационной структуре – проектно-строительных фирмах.

Стремление к ускорению оборота капитала, особенно в условиях дефицита финансовых ресурсов, заставляет предпринимателей изыскивать методы организации и управления инвестиционными проектами, позволяющие получать прибыль до окончания строительства. Для этого чаще всего используется поэтапный принцип ввода в эксплуатацию отдельных "технологических переделов" промышленного предприятия.

Такая система управления инвестиционным процессом ориентирована на выпуск конечной или промежуточной продукции до окончания строительства объекта (комплекса); позволяет осуществлять самофинансирование последующих этапов строительства за счет прибыли от реализованной продукции.

Ввод в эксплуатацию и освоение одних цехов идет параллельно со строительством других. Нередко используются методы организации начала строительства с последней стадии технологического процесса (так называемый метод строительства "с хвоста"). В этом случае на покупку полуфабрикатов у других предприятий заключается контракт, условием которого является постепенное снижение поставок по мере готовности строящегося предприятия.

Наконец, необходимо отметить, что совершенствование систем управления сопровождается созданием эффективного механизма организационных структур, обеспечивающих целостный подход, координацию и ускорение взаимодействия на отдельных этапах инвестиционного процесса. Экономический механизм управления инвестиционным процессом включает разнообразные организационные и контрактные формы. Условно их можно разделить на две группы – традиционные и интегрированные.

Для первой характерны разобщенность отдельных этапов (предпроектных, проектных и строительных работ) как организационно, так и во времени. Объединяющим звеном здесь, как правило, является сам заказчик. По существу, заказчик принимает на себя функции управления, что позволяет ему активно влиять на ход реализации проекта, вносить, если нужно, соответствующие изменения. Он сам заключает контракт с проектной фирмой. Законченный проект передается, как правило, подрядной фирме, победившей на открытом аукционе контрактов ("торгах") по уровню предложенной цены на строительство объекта. В зависимости от своей компетенции заказчик широко или ограниченно пользуется услугами консультационных фирм.

Другую часть инвестиционного рынка формируют заказы ведущих частных национальных промышленных и других компаний, а также крупные государственные инвестиционные заказы. Их реализацией занимаются в основном наиболее известные промышленные, строительные, проектно-строительные и проектные фирмы и корпорации. Они выполняют ежегодно в среднем до 50...60 % объемов проектных и строительных работ, привлекая в качестве субподрядчиков специализированные мелкие и средние фирмы.

Е.С. МИЩЕНКО

О СООТНОШЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И РЫНОЧНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СФЕРЫ

В последнее время появляется все больше работ, посвященных анализу основных направлений и особенностей развития России. В этих работах рассматриваются основные концептуальные положения этого развития, его стратегия и основные проблемы ее реализации.

Одним из наиболее важных является комплекс вопросов, связанных с региональным развитием и региональными инвестициями. При решении этого комплекса вопросов часто делается принципиальная ошибка, заключающаяся в смешении понятий целей инвестиционной политики и средств ее достижения.

Подмена цели государственной инвестиционной политики средствами ее реализации снижает эффективность такой политики, лишает ее созидательной направленности. Только на основе единой цели можно обеспечить согласование экономических интересов всех субъектов инвестиционного процесса, увеличить объем инвестиций при достигнутых возможностях экономики и повысить эффективность их использования.

В выработке национальной инвестиционной стратегии ключевую роль играет установление разумных отношений государства и бизнеса. Оно предполагает не прямое вмешательство государства в дела предприятий и предпринимателей, а координацию, содействие, формирование и наблюдение за правилами бизнеса. В рыночной экономике крупное, среднее, малое, в том числе и государственное, предпринимательство – движущая сила экономического роста. Функция государства в этом случае – создание условий для эффективной работы предпринимателей, установление и реализация единого для всех правового поля хозяйственной деятельности.

Активная поддержка все форм и видов предпринимательства, его развитие составляют сердцевину государственной инвестиционной политики. Этому должны быть подчинены все аспекты проводимых в стране реформ. Эти реформы должны обеспечить улучшение инвестиционного климата в стране, создать условия для притока инвестиционных ресурсов в экономику, активизацию инвестиционного про-

цесса в национальном масштабе. Государство своим участием в инвестиционном процессе ставит целью создание такой системы условий и форм, которая ориентируется на выбор наиболее эффективных вариантов использования имеющихся инвестиционных ресурсов.

Важно при этом учитывать, что государственное участие в инвестиционной деятельности влечет за собой определенные расходы государства и органов управления различного уровня. Поэтому оно должно быть тщательно соразмерено с ожидаемыми результатами и подвергаться частому пересмотру для подтверждения его целесообразности и масштабов.

Кроме прямого участия в инвестиционной деятельности государство может регулировать инвестиционный процесс. Государственное регулирование инвестиционного процесса – это система мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными государственными учреждениями для стимулирования инвестиционной активности и на этой основе экономического роста. Причем число и разнообразие форм и методов использования инвестиций как инструментов воздействия на макроэкономическую ситуацию за последние годы существенно возросли.

Государственный механизм регулирования инвестиционного процесса должен стать постоянно функционирующим механизмом в национальной экономике. Системы свободного рынка и директивного управления инвестиционным процессом изжили себя, и на смену им приходит система управления инвестициями, сочетающая рыночные и государственные методы регулирования. Поэтому задачи государственного регулирования инвестиционной деятельности – объединение преимуществ государственного регулирования инвестиций и рыночных преимуществ. Там, где рынок не может обеспечить оптимальное распределение инвестиционных ресурсов и, следовательно, терпит неудачу, рыночное саморегулирование инвестиционного процесса должно быть дополнено различными формами государственного участия.

И наоборот, неэффективность государственных предприятий в инвестиционной сфере требует использования более гибких частных и смешанных форм инвестирования.

Однако эффективное сочетание рыночных и государственных рычагов управления инвестиционным процессом предполагает формирование определенных условий и требует более глубокого анализа теории и практики инвестирования. Особенно остро эта проблема проявляется на региональном уровне.

В инвестиционной деятельности обе стороны – рынок и государство – значимы, и поэтому важно их оптимальное сочетание: нельзя абсолютизировать роль государства в инвестиционном процессе и недооценивать роль рыночных инструментов. Вместе с тем нельзя преувеличивать и возможности государства, не признавая роль саморегуляции и активизации инвестиционной деятельности. Разумный синтез государственного регулирования и механизма рынка позволяет решать основные инвестиционные задачи. Масштабы государственного участия в инвестиционном процессе не могут быть чрезмерны. Они зависят от состояния национального экономического порядка (уровня экономического развития, инвестиционной активности), от особенностей отдельных регионов, от национальной специфики (традиционная роль государства в обществе), от региональной специфики (типов регионов, уровня их влияния на национальную экономику и т.п.). Точно определить приоритет того или иного невозможно. С уверенностью можно сказать, что государственное регулирование рыночного механизма в инвестиционной деятельности оправданно и допустимо в таких масштабах, которые способствуют повышению ее активности. В любом случае государственное регулирование инвестиционной деятельности должно быть ограничено, и поэтому одна из основных задач в инвестиционной сфере – добиться оптимального соотношения государственного механизма регулирования и рыночной стихии. Перекос в ту или иную сторону неизбежно приводит к негативным результатам. Вывод очевиден: государство как субъект управления инвестиционной деятельностью должно быть эффективным.

Не менее важна проблема активизации инвестиционной деятельности самого государства. Системой определенных мер в области бюджетной, финансовой, кредитной и фискальной политики государство пытается поддержать нормальное функционирование рыночного механизма в инвестиционной сфере, преодолеть последствия инвестиционного кризиса, обеспечить условия повышения инвестиционной активности. Для этого оно стимулирует совокупный спрос на инвестиции, регулирует банковский процент и налоговые ставки.

Вместе с тем, существенная активизация государственной инвестиционной политики требует скоординированных и согласованных действий всех участников инвестиционного процесса – федеральных органов управления, субъектов федерации, муниципальных образований, хозяйствующих субъектов всех видов и форм, учреждений инфраструктуры.

Концепция, принципы и механизм такого взаимодействия сегодня еще не проработаны на достаточном уровне, что делает актуальным исследование в сфере межсубъектного взаимодействия участников инвестиционного процесса, формирования эффективного инвестиционного рынка.

Одной из форм такой координации является выработка и реализация всеми субъектами инвестиционной деятельности соответствующей инвестиционной политики. Причем эта политика должна строиться (исходя из необходимости вынужденного взаимодействия) как единая, основанная на одних и тех же принципах и согласованная как по вертикали, так и по горизонтали. Выработка такой политики и последующая реализация требуют формирования необходимых систем управления.

Инвестиционная политика государства, проводимая существующими структурами, подчинена определенным установкам, обусловленным концепцией его социально-экономического развития и рассчитана на определенное время. Она предусматривает направление финансовых средств на воспроизводство в соответствии с интересами развития государства.

В вопросах реализации определенной инвестиционной политики государство должно являться субъектом первого уровня управления, а остальные институты инвестиционного профиля – субъектами второго уровня. Вторичность здесь определяет прежде всего генеральную направленность действий в выработке и реализации единой инвестиционной политики на всех уровнях.

Причем подобное распределение ролей обеспечивается не только и не столько прямыми властными полномочиями государства, сколько действенностью установленных правил экономического поведения.

Государство проводит инвестиционную политику, непосредственно управляя государственными инвестициями через министерства и ведомства, специально определяет порядок инвестирования за счет средств бюджета на основании президентских и правительственных программ. Перечень федеральных целевых программ и объем их финансирования из бюджета предусматриваются Законом РФ о федеральном бюджете на очередной год. Крупные инвестиционные проекты подвергаются независимой экспертизе.

В настоящее время инвестиционной деятельностью в России управляет ряд министерств, ведомств, государственных организаций: Минэкономразвития, Минимущество, отраслевые министерства и ведомства, Государственная инвестиционная корпорация, Российская финансовая корпорация и др. Эти структуры участвуют в реализации инвестиционных проектов и подготавливают документацию для получения необходимых объемов инвестиций.

Таким образом, на федеральном уровне сложилась определенная (пусть и несовершенная) система управления инвестиционной деятельностью. Иное положение дел существует сегодня на региональном уровне. В России сложилось столько же моделей управления инвестиционной деятельностью, сколько регионов в ее составе. В результате реализация единой инвестиционной политики на всех уровнях оказывается невозможной.

Е.С. МИЩЕНКО

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

На основе анализа имеющихся разработок и рекомендаций по совершенствованию регулирования инвестиционной сферы, можно выработать предложения концептуального характера по структурному реформированию системы регулирования инвестиционной сферы региона.

Она представляет собой сложную систему взаимодействия и влияния органов власти и управления региона через соответствующие инструменты регулирования на субъекты рыночной инфраструктуры. Условия регулирования вырабатываются на основе Конституции, законов Российской Федерации, указов Президента и постановлений Правительства РФ и закрепляются законодательными актами региона. Двойная прямая и обратная связь между администрацией области и законодательным собранием означает, что эти решения вырабатываются и принимаются на основе взаимного участия не только на уровне администрации и законодательного собрания непосредственно, но и при тесном сотрудничестве, например, департаментов инвестиций и архитектуры, градостроительства с соответствующим комитетом законодательного органа. Именно они готовят предложения по совершенствованию механизма регулирования.

Среди инструментов регулирования первое место не случайно занимают комплексные целевые социально-экономические программы региона. Они как бы в концентрированном виде представляют весь механизм регулирования инвестиционной деятельности.

С точки зрения регулирования инвестиционной сферы важное значение отводится продуманной налоговой и финансовой политике. Установление льготных налогов на землю, собственность, на добавленную стоимость, прибыль и других, в части зачисляемой в местные и областной бюджеты, широко используются для поощрения инвестиционной деятельности. Распространено также и предоставление льготных и беспроцентных ссуд как за счет бюджета, так и банковских, но под гарантией областного бюджета.

Создав механизм и инструментарий управления инвестициями, администрация региона активно воздействует на инфраструктуру инвестиционного рынка, регулируя имеющимися мерами взаимоотношения внутри него.

В ходе инвестиционного процесса во взаимные контакты вступают инвесторы, действуя через конкурсы и инвестиционные торги, и строительно-монтажные организации, которые опосредованно, через финансовые и банковские структуры, фондовые и товарно-сырьевые биржи, проектно-изыскательские организации, предприятия промышленности строительных материалов и конструкций, строительного и дорожного машиностроения, других отраслей промышленности, а также структуры, обеспечивающие подготовку кадров и функционирование рынка труда, обеспечивают реализацию инвестиционных проектов и получение готовой строительной продукции. К числу инвесторов относится широкий круг структур различных форм собственности, среди которых наибольший удельный вес занимают предприятия и организации. В то же время администрация области через свои уполномоченные органы выступает самым крупным инвестором на своей территории и способствует решению наиболее значимых социально-экономических программ.

Среди концептуальных предпосылок формирования эффективной системы регулирования инвестиционной сферы необходимо выделить следующие основные положения.

Во-первых, преодоление кризиса российской экономики невозможно без значительного наращивания инвестиционной активности, создания условий для результативного накопления и использования инвестиций. Формирование и развитие рынка инвестиций является главным условием, позволяющим не только стабилизировать экономику, но и обеспечить последовательное расширение и наращивание потенциала отраслей производства.

Во-вторых, задача привлечения и эффективного использования инвестиций всех уровней, как отечественных, так и зарубежных, неразрешима без формирования результативно функционирующей системы управления инвестиционной сферой, которая была бы достаточно стабильной по отношению к различным политическим и экономическим рискам. Этому во многом должна способствовать организационно-структурная перестройка, призванная возобновить и ускорить экономический рост на новом этапе реформ, поскольку задача осуществления структурной перестройки настоятельно потребует увеличения объема инвестиций.

В-третьих, регулирование инвестиционного процесса должно осуществляться путем реализации всех возможных каналов государственного управления инвестиционной сферой (налоговой и кредитно-денежной политикой, законодательными актами, регламентирующими условия формирования финансово-инвестиционного комплекса региона) в сочетании с мерами, определяющими порядок ценообразования, лицензирования и экспертизы строительных работ, амортизационной политики, программ развития научно-исследовательской и проектно-изыскательской деятельности. Эта работа должна проводиться в тесном взаимодействии с реализацией комплексных федеральных и региональных социально-экономических программ.

В-четвертых, успешное управление инвестициями должно сочетаться с мероприятиями по созданию восприимчивой к инвестициям рыночной среды, шагами, направленными на расширение финансово-кредитных источников инвестирования, в том числе нетрадиционных, создание устойчивого механизма мотиваций к долговременному вложению капитала. При этом должны использоваться и собственно рыночные факторы, стимулирующие приток инвестиций, такие как конкуренция, ограничение монополистической деятельности, возможность прибыльного вложения капитала в производство, его свободный перелив между отраслями и регионами.

В настоящей статье затрагивается прежде всего внутренняя природа инвестиционного процесса в том или ином регионе.

Во-первых, это то, что связано непосредственно с инвестиционными ресурсами: величина ресурсов, их структура и региональный баланс; отсюда вытекает необходимость анализа межрегионального взаи-

модействия в ресурсной сфере для таких регионов, которые сегодня называются депрессивными и для которых характерен дефицит практически всех ресурсов.

Во-вторых, это мощности подрядных организаций, включающие в себя труд реальных людей, механизмы, машины, а также средства, позволяющие им функционировать, – это энергия тепловая и электрическая, горюче-смазочные материалы, запчасти.

В-третьих, строительные материалы, детали, конструкции и прочие сырьевые компоненты, составляющие важную часть реального инвестиционного процесса.

К двум последним составляющим во многом относится то же, что характерно для материальных инвестиционных ресурсов.

В-четвертых, в процессе децентрализации управления и перенесения центра тяжести экономической реформы на региональный уровень децентрализуется политика регулирования инвестиций, она все более смещается в сторону регионов, причем совершенно очевидно, что эта тенденция будет в дальнейшем углубляться.

В-пятых, императивом структурно-инвестиционной политики как России, так и регионов, является переход с макроструктурного уровня на микроструктурный. Более того, местные органы власти и управления, объединяя усилия предприятий и организации, инвестиционных фондов и населения становятся основными инвесторами на своей территории. А это значит, что сохраняются и возрастают возможности не только поддержания, но и наращивания инвестиционной активности и пополнения инвестиционных ресурсов в регионе.

В-шестых, администрации регионов и особенно органы местного самоуправления должны проявлять большую настойчивость и заинтересованность в привлечении дополнительных, в том числе и нетрадиционных финансовых источников, связанных со всеми видами накоплений и сбережений, включая средства населения, предпринимателей, фондов, кредиты банков, тогда вполне можно не только остановить инвестиционный кризис, но и обеспечить рост абсолютных объемов капитальных вложений, увеличить количество построенных объектов жилья, коммунального хозяйства, социальной сферы, а значит, преодолеть общеэкономический кризис, что в ряде депрессивных регионов успешно делается.

Е.В. Быковская

ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРУКТУР СО СВОБОДНО ОРИЕНТИРОВАННЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ИНВЕСТИЦИЙ

Одним из факторов, обуславливающих низкую эффективность инвестиционной деятельности во многих регионах РФ, является неадекватное управление процессами региональных инвестиций. Связано это, прежде всего, с проблемами функционирования в рыночных условиях традиционных линейно-функциональных структур управления. Основанные на жестком вертикальном директивном управлении, на абсолютном регламентировании функционирования всех элементов систем управления, они зачастую оказываются неспособными своевременно реагировать на динамично меняющуюся рыночную ситуацию.

Особенно остро эта проблема проявилась в транзитный период функционирования региональных экономических систем, когда при проведении инвестиционной политики потребовалось согласование действий всех ее участников – Правительства РФ, Федерального собрания, субъектов федераций, предприятий, инвестиционных и финансовых институтов, общественных организаций. С этой задачей существующие системы государственного управления, по сути дела, в регионах не справились. Положение усугубляется еще и тем, что перенос центра тяжести экономических реформ на региональный уровень должен реально сопровождаться повышением роли местных органов власти и управления в решении всех вопросов, связанных с собственным жизнеобеспечением, развитием необходимой инвестиционной деятельности. Более того, в этом случае появляется реальная возможность именно в регионах осуществлять накопление, распределение и использование имеющихся и потенциально возможных инвестиционных ресурсов. Однако реальность сегодня такова, что инвестиционная политика на региональном

уровне управления находится в стадии становления, она не определена ни организационно, ни с точки зрения экономического механизма ее реализации.

Актуальность преобразования организационных структур в государственных органах управления обусловлена следующими факторами.

Во-первых, рыночный тип отношений в инвестиционной сфере предполагает формирование регионального рынка инвестиций – совокупности инвестиционных товаров и системы отношений между их продавцами и покупателями. Эта сфера кардинально отличается от ранее существовавшей распределительной системы этих товаров, однако необходимых изменений организационных структур управления не произошло.

Во-вторых, ограниченность маневренности ресурсов в системах государственного регулирования, финансирующихся из жестко регламентированного бюджета. Это особенно важно для дотационных депрессивных регионов, где постоянно существует дилемма: либо удешевлять государственный аппарат управления, либо постоянно использовать на цели управления средства, предназначенные для других целей, что неминуемо приведет (и часто приводит) к положению, когда управлять, по сути дела, нечем.

В-третьих, колоссальная переусложненность и, если можно так выразиться, перенаселенность структур управления в органах государственного управления, связанных с необходимостью реагирования на появление новых рыночных задач созданием новых элементов организационных структур управления. Это задача абсолютно невыполнимая.

В-четвертых, очень слабая технологическая адаптация имеющихся сегодня структур к логике, технологиям и особенностям рыночных процессов в экономике. Рыночный тип экономики предполагает господство хозрасчетных отношений, тогда как имеющиеся государственные структуры финансируются из бюджета. В этих условиях у аппарата управления формируется соответствующий тип мышления и неприятие принципа зарабатывания денег.

В-пятых, отсутствует сколько-нибудь действенный организационно-экономический механизм реализации инвестиционных программ регионов, причем проблемы существуют и в организационном и в экономическом плане.

Организационно субъекты инвестиционного процесса в регионе не связаны в единую систему. Органы государственного регулирования, другие субъекты (инвесторы, кредиторы и др.) очень слабо взаимодействуют. Причем целевые инвестиционные программы, как таковые, программами не являются, а представляют собой просто перечень мероприятий, не требующий постоянной координации всех инвестиционных процессов, создания необходимой инфраструктуры и т.п. Кроме того, традиционные структуры управления затрудняют встраивание в органы государственной власти необходимых институтов управления инвестиционного процесса.

Экономически должен быть создан механизм, напрямую увязывающий, на базе общих материальных интересов, работников органов государственного управления и собственников инвестиционных ресурсов.

В настоящей статье автором предпринимается попытка анализа одного из возможных путей решения указанных проблем.

Суть предлагаемого подхода можно определить как сочетание в системах управления разных типов организационных структур.

В теории организационные структуры могут быть двух типов: "жесткие" (механистические); мягкие (организмические). Жесткая структура имеет следующие особенности: круг обязанностей работников четко определен контрактом; усилена централизация и специализация власти; работник не обязан выполнять работу, не предусмотренную должностью; действует множество формальных инструкций. Такие организационные структуры эффективны в условиях стабильной внешней среды. В изменчивой среде более целесообразны "мягкие" структуры. Они менее специализированы по сравнению с жесткими, в них преобладает децентрализация полномочий. Круг обязанностей работников определен примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждет предложений по улучшению работы. Формальных инструкций в "мягких" структурах немного, а отношения между работниками лучше. "Мягкость" оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений и способствует выдвижению новых идей.

Однако в "мягких" структурах возникает проблема управляемости. При построении структур со свободно ориентированными элементами нельзя не учитывать тот факт, что им необходимо функционировать в системе, где остальные подразделения построены по жесткому принципу. Отсюда возникает проблема сочетания "мягких" структур с другими подразделениями предприятия.

Пути решения вышеуказанных проблем лежат, как нам кажется, в плоскости эволюции и видоизменения "мягких" структур управления, которые позволили, с одной стороны, избежать проблем, связанных с жесткими структурами, а с другой – нивелировать проблемы функционирования "мягких" структур.

Предлагаемый нами подход основан на указанном выше делении организационных структур на "жесткие" и "мягкие". Однако без соответствующего организационного подкрепления эта идея практически не реализуется. "Мягким" структурам не соответствует ни тип организации труда, применяемый в подавляющем большинстве органов управления региона и заключающийся в жестком закреплении функций, ни тип его оплаты, которая также жестко планируется и нормируется, ни, наконец, технология управления, которая в традиционных структурах основана на организационных воздействиях, достаточно глубоко структурированных, и в связи с этим очень мелких и многочисленных.

Разрешение этого противоречия может быть найдено путем формирования и эксплуатации в системах регионального управления видоизмененных "мягких" структур, которые могут быть названы структурами со свободно ориентированными элементами.

Формирование и использование в системе государственного регулирования регионального рынка инвестиций структур со свободно ориентированными элементами позволит достичь следующих целей:

- придать работе служб управления региональным рынком инвестиций необходимый динамизм, позволяющий принимать решения адекватно скорости старения информации, которая, в свою очередь, определяется динамикой рыночных отношений;
- расширить возможности существующих структур, регулирующих региональный рынок инвестиций, в вопросах организации эффективного взаимодействия как внутри системы управления, так и с внешней средой;
- сформировать у специалистов служб регулирования регионального рынка инвестиций рыночный тип мышления.

Рассмотрим указанные цели подробнее. В технологических циклах процедур существующих организационных структур, регулирующих региональный рынок инвестиций, значительное место занимает этап организационного согласования деятельности отдельных работников и подразделений. В жестких структурах за ними закреплены традиционные, а, следовательно, рутинные функции, поэтому при появлении нестандартных задач (в инвестиционных исследованиях они составляют основное содержание работ) необходимо значительное время на адаптацию исполнителей к условиям и особенностям решаемых задач. Кроме того необходима адаптация исполнителей к чисто рыночному механизму оплаты труда.

Необходимо отметить, что в традиционных структурах при взаимодействии служб государственного регулирования региональным рынком инвестиций с другими структурами возможен только один тип взаимодействия, где субъектами взаимодействия являются, с одной стороны, служба управления, а с другой – взаимодействующее с ней подразделение. В отличие от этого в структурах со свободно ориентированными элементами возникает возможность принципиально новых типов взаимодействия, поскольку появляются новые субъекты взаимоотношений в лице свободно ориентированных элементов. Появляется принципиальная возможность организовать новый тип взаимодействия – горизонтальный (между подразделениями одного уровня управления).

В структурах со свободно ориентированными элементами принципиально меняется положение работника службы регулирования инвестиций, он получает значительно большую самостоятельность, определенную автономность от руководства в вопросах реализации своих функций, оплата его труда строится, в основном, с учетом принципа зарабатывания средств и в силу указанного необходимым условием его работы в структуре со свободно ориентированными элементами является изменение типа его мышления.

Дело в том, что в практике инвестиционной деятельности часто возникают нестандартные задачи, составляющие в общем объеме работ служб инвестиционного регулирования достаточно большой удельный вес. Это, в свою очередь, рождает массу разовых заказов. Такие заказы либо вовсе не повторяются в работе служб инвестиционного регулирования, либо не прогнозируются с достаточной вероятностью.

Руководство служб государственного регулирования регионального рынка инвестиций чаще всего игнорирует такие заказы. При традиционном построении таких служб они не только нерентабельны, но еще и оказывают дестабилизирующее влияние на работу всей службы. С точки зрения отдельного работника они также нежелательны, так как их выполнение чаще всего

выходит за рамки его прямых обязанностей, требует дополнительной подготовки, а соответствующая оплата в рамках традиционной службы не предусмотрена.

Структуры со свободно ориентированными элементами создаются с учетом следующих принципов:

- Принцип относительной функциональной автономности. Реализация этого принципа означает, что свободно ориентированные элементы создаются так, чтобы каждый из них мог самостоятельно реализовать отдельные функциональные циклы инвестиционных исследований. Выполнение таких циклов должно обеспечить достижение определенных целей и дать результат, который может быть рыночным товаром. Практически это требует от работника службы инвестиционного регулирования достаточно высокой квалификации, организационного статуса и соответствующей мотивации в виде самостоятельного заработка. Однако необходимо отметить, что возможность самостоятельного заработка для работников предполагает создание соответствующей системы оплаты труда, основой которой являются договорная система взаимоотношений работников служб инвестиционного регулирования с заказчиками и механизм распределения заработанных средств в системе управления в целом. Распределение дохода может быть реализовано через внутреннее налогообложение.

- Принцип оперативного блокирования. Реализация этого принципа означает, что свободно ориентированные элементы могут блокироваться в отдельные группы под реализацию задач, которые не могут быть выполнены силами одного элемента. При этом должны быть разработаны процедуры (алгоритмы) блокирования и разблокирования, разработаны их законодательное, нормативное и организационное обеспечение.

- Принцип сочетания жесткого закрепления функций и автономности свободно ориентированных элементов. По решению руководства службы инвестиционного регулирования часть свободно ориентированных элементов может быть жестко закреплена за выполнением отдельных (чаще всего рутинных) функций. Причем эти свободно ориентированные элементы имеют право на выполнение и других операций на инициативной основе. Такое построение служб регулирования региональных инвестиций позволяет реализовать постепенный переход от традиционных к структурам со свободно ориентированными элементами.

- Принцип функционального разнообразия. Состав свободно ориентированных элементов при необходимости может видоизменяться и дополняться руководством службы в соответствии с эволюцией задач, возникающих при изменении внешних условий и требований рынка.

- Принцип необходимости договорных отношений. Этот принцип используется при регламентации автономной работы структур и свободно ориентированных элементов. Его реализация на практике означает организационную перестройку системы оплаты труда персонала структур со свободно ориентированными элементами. Их заработная плата может состоять из двух частей: базовой, зависящей от квалификации и служебного положения и приработка от выполнения заказов других подразделений организации и внешних заказчиков.

Следует отметить, что похожие системы оплаты труда внедрялись на промышленных предприятиях в 1980-е гг., но не нашли должного распространения, так как накладывались на неприемлемую для них организационную базу. Для структур со свободно ориентированными элементами этот подход вполне уместен.

Е.В. БЫКОВСКАЯ

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
ИНФОРМАЦИОННОЙ МОДЕЛИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ. В ЭТОЙ ПРОБЛЕМЕ НЕОБХОДИМО РАССМАТРИВАТЬ ДВА АСПЕКТА:

– РАЗРАБОТКУ САМОЙ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ;

– НЕОБХОДИМОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СИЛУ БЫСТРОГО СТАРЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ МЕТОДОВ ИНФОРМАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННЫХ СИСТЕМАХ.

РЕШЕНИЕ О НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССАХ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ СВЯЗАНА, В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, С ОТВЕТом НА ВОПРОС О НЕОБХОДИМОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ. НЕСИСТЕМНОЕ (НЕФОРМАЛЬНОЕ) УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ МОЖЕТ ХОРОШО РАБОТАТЬ ДЛЯ МАЛЫХ ПРОЕКТОВ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ЗАДАЧАМИ И РЕСУРСАМИ, НО ПЕРЕСТАЕТ РАБОТАТЬ УЖЕ НА ПРОЕКТАХ ОТНОСИТЕЛЬНО НЕВЫСОКОЙ СЛОЖНОСТИ. БЕЗ НЕКОТОРОЙ ФОРМАЛИЗОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДСТВО И УЧАСТНИКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА НЕИЗБЕЖНО БУДУТ СТАЛКИВАТЬСЯ С ПРОБЛЕМАМИ, СВЯЗАННЫМИ С КОНФЛИКТАМИ ЦЕЛЕЙ, ПРИОРИТЕТОВ, СРОКОВ, НАЗНАЧЕНИЙ И ОТЧЕТНОСТИ. ПОТЕРИ, СВЯЗАННЫЕ С ОШИБКАМИ УПРАВЛЕНИЯ И С ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ ВРЕМЕНИ И РЕСУРСОВ, РАСХОДУЕМЫХ НА РАЗРЕШЕНИЕ ВОЗНИКАЮЩИХ КОНФЛИКТОВ, НЕИЗБЕЖНО ВЛИЯЮТ НА КАЧЕСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ И ПРИВОДЯТ К УДОРОЖАНИЮ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ.

В ДАННОЙ СИТУАЦИИ ДЕРЖАТЬ ПРОЕКТ ПОД КОНТРОЛЕМ ПОЗВОЛЯЕТ РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ФОРМАЛИЗОВАННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ, КОТОРАЯ ПОДДЕРЖИВАЛА БЫ ВЫПОЛНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ.

НАИБОЛЬШУЮ ПОЛЬЗУ ПРИНОСИТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПЛАНИРОВАНИЯ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ. ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ДАННОГО ПОДХОДА ВКЛЮЧАЮТ:

- ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ ХРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ПО ГРАФИКУ РАБОТ, РЕСУРСАМ И СТОИМОСТЯМ;**
- ВОЗМОЖНОСТИ БЫСТРОГО АНАЛИЗА ВЛИЯНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ГРАФИКЕ, РЕСУРСНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ И ФИНАНСИРОВАНИИ НА ПЛАН ПРОЕКТА;**
- ВОЗМОЖНОСТЬ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ И ОБНОВЛЕНИЯ ДАННЫХ В СЕТЕВОМ РЕЖИМЕ;**
- ВОЗМОЖНОСТИ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ ГЕНЕРАЦИИ ОТЧЕТОВ И ГРАФИЧЕСКИХ ДИАГРАММ, РАЗРАБОТКИ ДОКУМЕНТАЦИИ ПО ПРОЕКТУ.**

АВТОМАТИЗАЦИЯ РУТИННЫХ ПРОЦЕДУР СБОРА И ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ ОСТАВЛЯЕТ МЕНЕДЖЕРАМ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОДДЕРЖКУ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРИНЯТЫХ В РАМКАХ ПРОЕКТА И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЮТ СТРУКТУРУ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ МОЖЕТ БЫТЬ СТРУКТУРИРОВАНА:

- ПО ЭТАПАМ ИНВЕСТИЦИОННОГО ЦИКЛА;**
- ПО ВЫПОЛНЯЕМЫМ ФУНКЦИЯМ;**
- ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ.**

ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ РАЗЛИЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ РАЗНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ. ДЛЯ УКРУПНЕННОГО ОПИСАНИЯ И АНАЛИЗА ПРОЕКТА НА ПРЕДИНВЕСТИЦИОННОЙ СТАДИИ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ПОДХОДИТ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНАЛИЗА ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ВЫПОЛНИТЬ ОЦЕНКИ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ В ЦЕЛОМ И ОБОСНОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ.

ДЛЯ ДЕТАЛЬНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ГРАФИКА РАБОТ ПРОЕКТА НЕОБХОДИМО ПЕРЕХОДИТЬ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ.

НА СТАДИИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА ОСОБУЮ ВАЖНОСТЬ ПРИОБРЕТАЕТ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ОБМЕНА ИНФОРМАЦИИ И ОПЕРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТА И, СООТВЕТСТВЕННО, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ, ДОКУМЕНТООБОРОТА И ФОРМИРОВАНИЯ ОТЧЕТОВ.

В ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ МОГУТ БЫТЬ ВЫДЕЛЕНЫ, КАК МИНИМУМ, ТРИ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ:

– СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ ИЛИ ПРОГРАММОЙ;

– УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ;

– УРОВЕНЬ ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА (КОМАНДА ПРОЕКТА);

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С УТВЕРЖДЕНИЕМ ЦЕЛЕЙ, ПРИОРИТЕТОВ И ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ, КОНТРОЛЕМ ДОСТИЖЕНИЯ ВСЕХ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ И КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА НА ДАННОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ СБОР ДАННЫХ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ, ОБОБЩЕНИЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДАННЫХ В ФОРМЕ, УДОБНОЙ ДЛЯ ИНТУИТИВНОГО ВОСПРИЯТИЯ.

НА УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ АДЕКВАТНУЮ ИНФОРМАЦИОННУЮ МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСОВ РАБОТ И РЕСУРСОВ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ РАСЧЕТ МОДЕЛЕЙ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ВХОДНЫХ ПАРАМЕТРАХ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ОБМЕН ДАННЫМИ С ДРУГИМИ УРОВНЯМИ УПРАВЛЕНИЯ И ПОЛУЧЕНИЯ ОТЧЕТОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ.

НА УРОВНЕ ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ ПРОЕКТОВ НЕОБХОДИМА ДЕТАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩАЯ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ.

ЦЕНТРАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМОЙ, ПРЕПЯТСТВУЮЩЕЙ УСПЕШНОМУ ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОБЛЕМА СТАРЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ СО ЗНАЧИТЕЛЬНО БОЛЬШЕЙ СКОРОСТЬЮ, ЧЕМ СКОРОСТЬ ВЫРАБОТКИ НЕОБХОДИМЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОДНИМ ИЗ ПУТЕЙ РЕШЕНИЯ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ ЯВЛЯЕТСЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА ИНФОРМАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ. В ДАННОЙ МОНОГРАФИИ ЭТОТ МЕТОД РАССМАТРИВАЕТСЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ИНВЕСТИЦИОННЫХ СИСТЕМ И МОЖЕТ БЫТЬ НАЗВАН "ИНФОРМАЦИОННЫМ МОДЕЛИРОВАНИЕМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СИСТЕМ".

КАК ПОКАЗЫВАЕТ ПРАКТИКА, ИНФОРМАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЫСТУПАЕТ ВАЖНЫМ СРЕДСТВОМ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМ НАГЛЯДНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОПТИМИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ, РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ РЕОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ.

МОДЕЛИРОВАНИЕ, В КОНТЕКСТЕ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК ИТЕРАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС ПОЛУЧЕНИЯ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СИСТЕМЫ ВМЕСТЕ СО СТРОГО СФОРМУЛИРОВАННЫМИ ЦЕЛЯМИ, ПОСТАВЛЕННЫМИ ПЕРЕД НЕЙ.

ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ИНФОРМАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ РЕШАЕМОЙ ЗАДАЧИ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ТРИ ГРУППЫ СРЕДСТВ, ОПИСЫВАЮЩИЕ:

– ФУНКЦИИ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНА ВЫПОЛНЯТЬ СИСТЕМА;

– ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ОБЪЕКТАМИ;

– ЗАВИСЯЩЕЕ ОТ ВРЕМЕНИ ПОВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ.

К ЭТИМ СРЕДСТВАМ ОТНОСЯТСЯ:

– МОДЕЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ;

– ИНФОРМАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ "СУЩНОСТЬ-СВЯЗЬ";

– ДИАГРАММЫ ПЕРЕХОДОВ СОСТОЯНИЙ.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПЕРЕЧНЕМ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬЮ ВЫПОЛНЯЕМЫХ ФУНКЦИЙ (ОПЕРАЦИЙ) И МОЖЕТ ОПИСЫ-

ВАТЬСЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СЕТЬЮ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ МАТРИЦЕЙ, ЛИБО МОДЕЛЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ СЕТЬ ОБРАЗУЮТ ВЕРШИНЫ ДВУХ ТИПОВ: ВЕРШИНЫ-ОПЕРАЦИИ И ВЕРШИНЫ-СОБЫТИЯ. ПЕРВЫЕ ОТРАЖАЮТ ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ СИСТЕМОЙ, А ВТОРЫЕ – ФИКСИРУЮТ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ЭТИХ ФУНКЦИЙ И ИГРАЮТ РОЛЬ СВЯЗУЮЩИХ ЗВЕНЬЕВ МЕЖДУ ОПЕРАЦИЯМИ. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СЕТЬ ОПИСЫВАЕТ ТОПОЛОГИЮ ОПЕРАЦИЙ НЕКОТОРОГО ПРОЦЕССА В РАМКАХ ИССЛЕДУЕМОЙ СИСТЕМЫ.

ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НЕОБХОДИМО РАССМОТРЕТЬ ДАННУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС, ВКЛЮЧАЮЩИЙ РЯД ЭТАПОВ, СВЯЗАННЫХ С ПРЕОБРАЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИИ И РАССМОТРЕТЬ ЭТИ ЭТАПЫ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОВЛИЯНИИ. РАССМОТРЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КАК ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОЦЕССА ПОЗВОЛЯЕТ ВЫДЕЛИТЬ РЯД СТРУКТУР, ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ В РАМКАХ СЕМАНТИЧЕСКОГО, СИНТАКСИЧЕСКОГО И ПРАГМАТИЧЕСКОГО АСПЕКТОВ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИИ.

ПРОЦЕСС СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ВКЛЮЧАЕТ, КАК ПОКАЗАЛИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА ИНФОРМАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ, РЯД ОСНОВНЫХ КАТЕГОРИЙ:

- **ЦЕЛЬ ИЛИ МНОГОЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ;**
- **ВАРИАНТЫ СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ;**
- **СРЕДСТВА РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ;**
- **МОДЕЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ СИСТЕМУ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЦЕЛЮ, ВАРИАНТАМИ СПОСОБОВ ЕЕ ДОСТИЖЕНИЯ, СРЕДОЙ И ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕСУРСАМ;**
- **КРИТЕРИЙ ВЫБОРА ИСКОМОГО ВАРИАНТА;**
- **УРОВЕНЬ ОРГАНИЗОВАННОСТИ СИСТЕМЫ В ЦЕЛОМ.**

ИНФОРМАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ РАССМАТРИВАЕТСЯ НАМИ КАК ФОРМАЛИЗОВАННОЕ ОПИСАНИЕ, ОТРАЖАЮЩЕЕ СОСТАВ ПРОЦЕДУР, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА, ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ, СОСТАВЛЯЮЩИХ ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЖДОЙ ИЗ ПРОЦЕДУР, И ЛОГИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ И ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПРОЦЕДУРАМИ.

ОСНОВНЫМИ ЭТАПАМИ ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ ИНФОРМАЦИОННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ ЯВЛЯЮТСЯ:

1. ПРОВЕДЕНИЕ СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- **АНАЛИЗ СООТВЕТСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ СПЕЦИФИКЕ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ;**
- **РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В ИНФОРМАЦИОННУЮ СРЕДУ РЕГИОНА;**
- **ИНФОРМАЦИОННАЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ СУБЪЕКТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ;**
- **АНАЛИЗ РАСПРЕДЕЛЕННОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ;**
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРЫ И СОДЕРЖАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО РЕСУРСА (НА ВНУТРИФИРМЕННОМ, РЕГИОНАЛЬНОМ И НАЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ), ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ;**
- **ВЫЯВЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ, СРЕДСТВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОИСКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЗНАЧИМОЙ ИНФОРМАЦИИ.**

2. РАЗРАБОТКА СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАЗРЕЗЕ ОТДЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ И КОМПЛЕКСНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ:

• ОПИСАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЖДОГО ИЗ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ЭТАПОВ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЭТИМИ ЭТАПАМИ (ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ);

• ОЦЕНКА ОБЪЕМОВ И ИНТЕНСИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ;

• РАЗРАБОТКА ИЕРАРХИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ, ОБРАЗУЮЩЕЙ СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНУЮ МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ;

• АНАЛИЗ И ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ.

3. РАЗРАБОТКА ДИНАМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ:

• ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПЕРЕЧНЯ СОСТОЯНИЙ ОБЪЕКТОВ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;

• ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ, АКТИВИЗИРУЮЩИХ ИЗМЕНЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ОБЪЕКТОВ ИЗУЧЕНИЯ, И ДЕЙСТВИЙ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПОВЕДЕНИЕ ОБЪЕКТОВ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

СИСТЕМООБРАЗУЮЩИМ ЭЛЕМЕНТОМ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НА НАШ ВЗГЛЯД, ВЫСТУПАЕТ ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А ТАКЖЕ НЕОБХОДИМЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ, СОСТАВ И СТРУКТУРУ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ, МЕХАНИЗМЫ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ УСТОЙЧИВОЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ СУБЪЕКТА ИНВЕСТИЦИЙ НА РЫНКЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ С УЧЕТОМ СОСТОЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.

В связи с этим реализация инвестиционной деятельности предполагает проведение необходимых маркетинговых исследований и разработку программы маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения эффективности инвестиционной деятельности, совершенствования управления ею и достижения необходимого качества инвестиционных объектов. Маркетинговые исследования и его результаты, как показывает практика, обеспечивают эффективность адаптации инвестиционных объектов к требованиям рынка. Маркетинговые исследования в инвестиционной сфере структурно включают два главных направления: исследование внешней среды, в том числе и социально-экономической среды региона, и исследование внутренних действительных и потенциальных возможностей производственной и коммерческой деятельности предприятия.

Необходимость маркетинговых исследований, как показывает история их развития, связана с внутривнутрирегиональной промышленной интеграцией, активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства.

РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЛЮБОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КАК ПОКАЗЫВАЕТ ОПЫТ, МОГУТ БЫТЬ ОБЕСПЕЧЕНЫ ПОСРЕДСТВОМ ВКЛЮЧЕНИЯ В СТРУКТУРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭТАПА МОДЕЛИРОВАНИЯ, ПРЕДПОЛАГАЮЩЕГО РАЗРАБОТКУ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И МОДИФИКАЦИЮ МОДЕЛЕЙ. МОДЕЛИРОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМЫМ ПРОЦЕССОМ ЛЮБОЙ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. И АЛГОРИТМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ТАКЖЕ МОДЕЛЬ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРУЮ ЕЩЕ ПРЕДСТОИТ РЕАЛИЗОВАТЬ.

В большинстве работ информационное обеспечение относится к инфраструктуре инвестиционной деятельности. Это абсолютно обосновано и более того, в инфраструктуре информационное обеспечение можно считать одним из основных компонентов. Но такой взгляд на него породил ошибочное представление о том, что в составе инвестиционных проектов такой элемент не разрабатывается и не является частью самого проекта. По мнению автора, это абсолютно ошибочно. Достаточно сказать, что из трех основных стадий инвестиционного цикла: прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной две (первая и последняя), по сути дела представляют собой определенные информационные системы. Следовательно, информационная составляющая должна быть элементом инвестиционного проекта, включаться в его канву и проектироваться вместе с ним как с технологической точки зрения, так и с ресурсной.

Н.В. Злобина

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ СОСТАВНОЙ ЧАСТЬЮ ЛЮБОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФУНКЦИИ. НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ВОЗНИКАЕТ НА ВСЕХ СТАДИЯХ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ И СВЯЗАНА СО ВСЕМИ АСПЕКТАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ДОВОЛЬНО ТОЧНО ОТРАЖАЕТ РЕАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ИМЕЮЩИЕ МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИИ, А НЕПРЕРЫВНАЯ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕШЕНИЙ ХАРАКТЕРИЗУЕТ НЕПРЕРЫВНОСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ. ПО СВОЕЙ СУТИ ТОЛЬКО ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ОЦЕНИТЬ СОДЕРЖАТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ УПРАВЛЕНИЯ, ТАК КАК СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАСКРЫВАЕТСЯ В СОДЕРЖАНИИ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ.

Проблема принятия управленческих решений волнует уже на протяжении длительного периода умы научных и практических работников различных сфер народного хозяйства. Прежде всего, рыночные условия обусловили поиск путей рационализации принятия управленческих решений. Это связано с большим давлением на организации элементов его внешней среды, которое характеризуется обострением конкуренции, повышением сложности и неопределенности, повышением качества принимаемых решений, слабостью прогнозирования развития ситуации, ростом риска, тяжелым характером последствий ошибочных решений и т.п.

Большое внимание в настоящее время отводится научным исследованиям и разработкам по методическим проблемам обоснования решений, принимаемых с помощью экономико-математического моделирования, системного анализа, средств информационно-вычислительной техники и средств связи. Если рассматривать моделирование как самостоятельный метод принятия управленческих решений, то можно сделать вывод, что этот метод популярен до сих пор. В управлении под моделью понимается уменьшенная или увеличенная копия какого-либо объекта, явления, процесса и т.п. Управленцами используются чаще три вида моделей: физическая, аналоговая и математическая. Физическая модель представляет исследуемый объект, процесс или явление в уменьшенном или увеличенном виде. Аналоговая модель предполагает исследование схожей по свойствам модели управленческого объекта, процесса или явления. Математическая или экономико-математическая модель представляет специфическую форму отображения экономических характеристик объекта, процесса или явления в системе математических символов.

В современном обществе в управлении и принятии управленческих решений первостепенное значение принимает человеческий фактор, т.е. управление и управленческие решения имеют "человеческое лицо". При принятии управленческих решений, анализе управленческих ситуаций большая ответственность за правильность решения проблем ложится на управленца. Для того чтобы сделать рациональный выбор лицу, принимающему решение (ЛПР) необходимо:

- наличие четко сформулированной цели, подлежащей максимизации или минимизации и критериев ее достижения, которые должны быть сформулированы до начала процесса принятия решений;
- наличие перечня альтернативных путей достижения целей, способа построения и выбора альтернатив;
- наличие возможности достаточно полной оценки последствий реализации каждой из альтернатив как с позиции затрат различных видов ресурсов, так и с позиции соответствия или несоответствия поставленным целям.

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но самостоятельных функций – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому применяется понятие "качество", а ко второму "эффективность". Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата. Для оценки качества управленческого решения необходимо определить степень соответствия параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, удовлетворяющей и разработчиков, и потребителей. Современные условия хозяйствования диктуют особые характеристики, определяющие

щие качество управленческих решений. В числе таких характеристик ряд отечественных ученых, изучающих процессы принятия управленческих решений, выделяют:

- научную обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Научная обоснованность определяется такими параметрами: степенью учета как закономерностей функционирования объекта управления, так и развития экономики и общества в целом; компетентностью ЛПР, наличием достоверной, систематизированной и научно обработанной информации.

Своевременность очень часто является определяющей при оценке качества управленческого решения. Ведь даже самое оптимальное решение, будь оно принято поздно, окажется бесполезным или вредным.

Непротиворечивость представляет согласованность управленческих решений стратегическим целям организации, предыдущим решениям, наличию необходимых ресурсов и т.п.

Адаптивность характеризуется гибкостью принятого управленческого решения, т.е. всегда при принятии решения необходимо осознавать, что возможны его корректировка или отмена. Данные меры обусловлены непостоянностью экономических процессов и явлений, способствующих изменению управленческой ситуации.

Реальность определяется соответствием потенциала организации тем материальным возможностям и ресурсам, которые необходимы для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Таким образом, современными направлениями развития теории принятия управленческих решений являются ориентир на человеческий фактор и тщательность процесса разработки управленческих решений. Развитие данных направлений позволит использовать человеческий потенциал и детально просчитать каждую выбранную альтернативу с целью поиска наиболее оптимальной.

Список литературы

- 1 Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- 2 Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Т.А Салимова

ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

В соответствии с современными воззрениями управление организацией предполагает использование различных подходов, способствующих наиболее эффективному достижению целей, стоящих перед организацией. Речь идет о количественном, поведенческом, процессном и ситуационном подходах. Однако основу для использования данных подходов формирует системный подход к управлению, который является основополагающим при исследовании и решении проблем качества в организации.

Вопросы достижения надлежащего уровня качества продукции и услуг особую остроту приобрели в период становления и активного развития рыночных отношений. Возникновение на рубеже XIX – XX вв. предприятий с массовым производством обозначило проблему поиска путей и методов, обеспечивающих выпуск конкурентоспособной продукции. Это привело к тому, что уже с начала XX столетия стало формироваться новое направление прикладной науки, связанное с развитием философии и практики управления качеством [2]. С течением времени взгляды на управление

качеством менялись, приняв в настоящее время вид общепризнанного комплекса идей, организационных, методических и технических методов и приемов.

Среди попыток зарубежных ученых наиболее удачной, на наш взгляд, является систематизация работ по качеству, предложенная американским специалистом А. Фейгенбаумом [5]. По его мнению, эволюция управления качеством является характерной особенностью XX в. Основные изменения в подходе к управлению качеством происходили приблизительно через каждые 20 лет.

Индивидуальный контроль качества явился, по мнению ученого, первым этапом развития управления качеством. При таком контроле, действовавшем в производстве до конца XIX в., один рабочий (или небольшая группа) нес ответственность за изготовление всего изделия и, следовательно, каждый мог полностью контролировать качество своего индивидуального труда. Начало XX столетия ознаменовалось переходом к цеховому контролю качества. Для этого этапа характерно перенесение ответственности за качество труда на цехового мастера, стоящего во главе группы рабочих, изготавливающих продукцию. По мере развития цеховой формы функция контроля стала усиливаться, дифференцироваться, оснащаться специальными техническими средствами и методами. С ростом масштабов производства формируется самостоятельная служба технического контроля. Участие контролеров в производственном процессе положило начало следующему этапу – контролю качества при приемке продукции. Четвертый этап, названный А. Фейгенбаумом статистическим контролем качества, фактически явился продолжением третьего этапа. Наиболее существенной его характеристикой явилось обеспечение выборочного, а не сплошного контроля.

Необходимость решения существенных проблем качества породила пятый этап – комплексное управление качеством (а по своему содержанию – системный подход к управлению качеством). Только после того как организации приступили к разработке основ, обеспечивающих принятие решений по вопросам качества продукции и позволяющих принимать соответствующие меры по результатам контроля качества, они начали добиваться существенных успехов в улучшении качества продукции и снижении расходов на него. Системный подход к управлению качеством позволил улучшать проекты изделий и работ на регулярной основе, а не время от времени, анализировать результаты производственного процесса, проводить регулирующие мероприятия непосредственно в организации или у поставщика и останавливать производство продукции, когда это было необходимо. Кроме того, пятый этап дополнил использованные на предыдущем этапе статистические инструменты контроля качества многообразными инструментами метрологии, сбором необходимой информации по качеству, стимулированием качества и многими другими новшествами.

Необходимо отметить, что существующие подходы к эволюции системного подхода к управлению качеством, несмотря на многообразие проявлений, по своему содержанию не противоречат, а скорее дополняют и обогащают друг друга. Нельзя не согласиться с мнением А.В. Гличева о необходимости выделения и оценки этапов эволюции подходов к качеству, так как благодаря этому мы получим возможность ощутить, как постепенно упорядочивалась деятельность по качеству, как разнохарактерные силы, действующие как бы изолированно, постепенно складывались в один общий вектор, направленный на его рост [1]. Ученый выделяет следующие этапы эволюции системного подхода к управлению качеством:

- индивидуальная форма организации работ по качеству;
- цеховая форма организации работ по качеству;
- индустриальный этап;
- системная организация работ по качеству.

Систематизация, предложенная А.В. Гличевым, в отличие от подхода А. Фейгенбаума акцентирует внимание не только на контроле качества продукции, но и на других мероприятиях, направленных на его повышение. Первый этап, названный индивидуальной формой организации работ по качеству, характерен для домануфактурного ремесленного производства и для современной индивидуальной трудовой деятельности, для условий малого бизнеса, где масштабы производственного процесса не требуют глубокого разделения труда. Уже в этой форме работ можно обнаружить практически все элементы современного управления качеством: выявление потребности; определение того, какой должна быть продукция и как это будет достигнуто; последовательность и точность выполнения операций по изготовлению продукции; периодический контроль своей работы, чтобы изделие получилось таким, каким было задумано.

Цеховая форма исторически появилась с переходом к мануфактурной организации производства. Для нее характерно разделение функций и ответственности за качество: мастер организовывал производство, устанавливая последовательность и содержание производственных операций, за ним

закреплялись функция контроля, а также общая ответственность; рабочие строго исполняли указания мастера, отвечая за качество выполнения закрепленных за ними операций.

По мере развития цеховой формы функция контроля стала усиливаться, он начал оснащаться специальными техническими средствами и методами. С ростом масштабов производства формируется самостоятельная служба технического контроля, вводится пооперационный контроль, а также контроль испытания готовых изделий. Под влиянием развития функции контроля начало формироваться мнение, что он является едва ли не единственным средством достижения высокого уровня качества. Данная точка зрения нашла отражение в систематизации работ по качеству, предложенной А. Фейгенбаумом.

Гличев А.В., не умаляя значения контроля в обеспечении качества, в то же время подчеркивает, что недопустимо видеть в нем панацею от всех бед. В связи с этим он выделяет еще одно важное, на наш взгляд, обстоятельство. Вопросы качества чаще всего обсуждались в цехах с рабочими, контролерами и мастерами. Это было характерно для большинства стран и отраслей производства. Однако в зарубежной практике с середины 1960-х гг. под влиянием усиливающейся конкуренции проблемы качества стали обсуждаться не только в цехах, но и на заседаниях правлений фирм. Таким образом, качество попало в сферу деятельности высших звеньев управления, специалистов по менеджменту и бизнесу.

Индустриальный этап развития работ по качеству связан с углублением специализации производства под влиянием дальнейшего роста его масштабов. На этом этапе происходит выделение в самостоятельные профессиональные подразделения или организации функций разработки и проектирования новой продукции. Для индустриального этапа характерно усиление роли и значения таких звеньев производства, как проектирование, испытание, технологическая подготовка производства новых изделий. В то же время развитие и усиление перечисленных направлений деятельности еще не рассматриваются как звенья единой цепи в общей системе работ по качеству. В этот период формируется более тесное и четкое взаимодействие всех подразделений предприятий, влияющих на качество продукции. Усиливаются контакты с поставщиками сырья, материалов и комплектующих изделий. Таким образом, в работу по качеству включается все большее количество служб. Несмотря на это, нередко наблюдались несогласованность, нечеткое взаимодействие между конструкторскими и технологическими службами, службой технического контроля и другими, что замедляло темпы создания и освоения новых видов продукции, а также снижало эффективность работ по качеству, в связи с чем назрела потребность поиска нового подхода к их организации.

Время диктовало необходимость сделать следующий шаг в развитии деятельности по качеству с целью усиления взаимодействия всех заинтересованных подразделений и служб. Таким шагом стал переход к очередному этапу – системному подходу к исследованию и решению проблем качества.

Исследование содержания названных этапов приводит к выводу о том, что деятельность, направленная на улучшение качества, объективно была преобразована в одну из функций организации и управления производством, что позволило: во-первых, интегрировать работы по качеству со всеми другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности, координируя действие различных факторов, влияющих на качество; во-вторых, применять к деятельности по качеству такие технико-экономические категории, как эффективность, производительность, затраты и другие.

Столь пристальное внимание к содержанию основных этапов формирования системного подхода к управлению качеством, выделенных А.В. Гличевым, имеет свои основания. По нашему мнению, именно этот подход, как правило, составляет основу существующих в России взглядов на эволюцию управления качеством. Наиболее распространенные мнения российских ученых по поводу критериев выделения этапов формирования системного подхода к управлению качеством приведены в табл. 1[4].

1 ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ВЫДЕЛЕНИЯ ЭТАПОВ РАЗВИТИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

Критерий	Гличев А.В.	Окрепилов В.В.	Лалидус В.А.	Ильenkova С.Д.	Круглов М.Г. и др.	Качалов В.А.
1 Степень охвата жизненного цикла продукции	X	X	X	X	X	X
2 Уровень ответственности за качество	X	-	-	X	-	X
3 Функциональный подход к решению проблемы качества	X	X	-	-	X	X
4 Многообразие объектов управления качеством	-	X	-	X	X	-
5 Каждый предыдущий этап является неотъемлемой частью последующего этапа	X	X	X	X	X	X

Условные обозначения: X – четко выделены; – отсутствуют (четко не выделены).

Информация, представленная в табл. 1, отражает тот факт, что все рассматриваемые подходы включают такой критерий, как степень охвата тех или иных этапов жизненного цикла продукции. Введение понятия жизненного цикла продукции явилось одним из фундаментальных достижений в эволюции науки о качестве. Оно породило системный взгляд на различные работы, связанные с промышленным изделием, такие, как маркетинг, проектирование, разработка, производство, поставка и монтаж, а также обеспечение технического обслуживания, то есть все процессы от возникновения идеи изделия и маркетинговых исследований до его выпуска и последующего обслуживания в течение гарантированного периода времени. Подтверждение значимости данного критерия представлено в табл. 2. [2].

Из табл. 2 видно, что механизмы управления качеством в своем развитии неуклонно перемещались с заключительной стадии производства продукции и оказания услуг – выходного контроля – на все более ранние.

2 Сущность этапов эволюционного развития ключевых подходов к управлению качеством

Этап	Временная связь с изделием	Содержание этапа
Контроль качества	Охватывает действия, проводимые после изготовления продукции	Включает методы, позволяющие проконтролировать качество изготовленной продукции
Управление качеством	Охватывает действия, осуществляемые в ходе и после изготовления продукции	Включает методы, позволяющие управлять качеством в процессе изготовления продукции
Обеспечение	Охватывает действия, проводимые перед изготовлением, в ходе	Включает методы, позволяющие гарантировать качество

качества	и после изготовления продукции	
Всеобщее управление качеством	Охватывает действия, осуществляемые постоянно и на всех направлениях деятельности	Включает все, что позволяет непрерывно улучшать все направления деятельности с целью удовлетворения и предвосхищения ожиданий потребителей

Возвращаясь к табл. 1, можно отметить, что авторы всех перечисленных подходов рассматривали каждый предыдущий этап становления системного подхода к управлению качеством как неотъемлемую часть последующего этапа. Несмотря на то, что каждый следующий этап выступает более совершенным, тем не менее ни один из них не является абсолютно новым. Во всех случаях сохраняется преемственность ранее использовавшихся способов улучшения качества, однако при этом не происходит их механического слияния. Сочетание элементов предшествующего этапа с элементами нового приводит к некоторой трансформации и тех и других [1].

Обобщая рассмотренные выше подходы к содержанию основных этапов развития методов управления качеством, необходимо отметить, что история развития принципов управления качеством началась задолго до XX в. Современные же подходы берут начало с 1905 г. – с появления системы Тейлора, благодаря которой в практику вошли понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска. Появилась специальность контролера. В начале массового производства стояла задача не пропустить бракованную продукцию на рынок, поэтому основные усилия по управлению качеством были связаны с контролем готовой продукции. О распространении данного подхода свидетельствует, например, то, что в 1920-е гг. число контролеров на отдельных предприятиях достигало 30...40 % от общей численности производственных рабочих [3]. Однако при этом доля брака была значительной. Важнейшим недостатком данного подхода было то, что оценка соответствия и управляющие воздействия (доработка бракованных изделий или их отделение и утилизация), во-первых, были связаны не с причинами появления брака, а с их последствиями; во-вторых, осуществлялись, когда производственный процесс был уже завершен.

Низкая эффективность такого способа управления качеством очевидна не только из-за необходимости содержать громадный штат контролеров. Основные потери были связаны с потраченными впустую материалами и живым трудом производственного персонала, о чем становилось известно только при выявлении брака. Нельзя не согласиться с выводом, который делает по этому поводу В.А. Качалов: "Данный подход мог служить барьером для пропуска бракованной продукции, но он не мог определяющим образом влиять на снижение уровня брака" [2]. Поэтому уже в 1930-е гг. методы управления качеством начали охватывать сами производственные процессы, а затем и более ранние стадии, предшествующие процессу производства, – проектирование и разработку, приобретение сырья, материалов, подготовку персонала и др.

В 50 – 60-е гг. прошлого столетия концепция жизненного цикла изделия дала возможность сформировать рациональную основу обеспечения качества. Акцент на процессах, происходящих в разных фазах жизненного цикла продукции, позволил создать фундамент для развития политики обеспечения качества (не только главного результата жизненного цикла самого изделия, но и результатов различных его фаз: разработки, закупок, производства и обслуживания). В основе этой стратегии лежит целостный, системный взгляд на организацию, ее ресурсы и процессы. Это дает возможность планировать деятельность для решения задач по качеству, а затем управлять изменчивостью, которая неизбежно заставляет результаты отклоняться от заданных значений. Управление качеством в жизненном цикле изделия представляет собой средство, с помощью которого организация обеспечивает качество результатов деятельности.

Осознание того, что качество должно "встраиваться" в изделие на всех этапах жизненного цикла и только это может гарантировать устойчивость всех показателей качества, изменило и сам характер того, что воспринимается потребителем как гарантия качества.

Сформировавшиеся системы качества нуждались в периодических проверках на соответствие стандартам организации и на эффективность, т.е. на реальную способность обеспечивать запланированные результаты. Так появился аудит систем качества. Ответственность за организацию и проведение аудитов была возложена высшим руководством организации на отделы качества (аудит первой стороны). Однако вскоре многие крупные компании, деятельность которых существенным образом зависела от поставщиков (в основном компании, работающие в таких стратегических областях, как оборонная и аэрокосмическая промышленность, ядерные технологии и энергетика), решили распространить на них процедуры управления качеством, с тем, чтобы их системы качества соответствовали стандартам компании-заказчика. Соответствие проверялось аудитами второй стороны, то есть заказчика. Цель таких аудитов заключалась в обеспечении качества извне. Это давало заказчику уверенность в том, что поставщик способен удовлетворить установленные им требования. Внешнее обеспечение качества и аудиты второй стороны интенсивно применялись в мировой практике в 60 – 70-е гг. XX в.

В то время число стандартов разросло до огромного количества, что создавало трудности для поставщиков, продукция которых должна была соответствовать множеству разных стандартов, имеющих у каждого заказчика, а также у закупочных компаний. И те и другие вынуждены были распространять свои системы качества на всех своих поставщиков и проводить у них аудиты. По мере того как становилась очевидной расточительность подобной практики для всех – и потребителей, и поставщиков, началась работа по созданию единых внешних стандартов обеспечения качества, сначала для отдельных отраслей промышленности, а затем и на международном уровне.

Речь идет о том, что простое подтверждение соответствия отдельных образцов продукции требованиям потребителя перестало восприниматься как гарантия сохранения этих характеристик в отношении всей приобретаемой продукции. Демонстрируя потребителю сертификат соответствия на свою продукцию, изготовитель подтверждает лишь то, что на отдельных образцах продукции, проверенных в ходе процедуры сертификации, он действительно обеспечил соблюдение установленных требований. Другими словами, изготовитель показывает потенциальному покупателю, что данное предприятие в принципе располагает соответствующими возможностями для производства продукции с подтвержденными сертификатом характеристиками. Для подтверждения способности удовлетворять запросы потребителей стали необходимы другие механизмы. И на соответствующем этапе они были найдены.

В настоящее время гарантией способности изготовителя обеспечить строгое выполнение требований контракта в отношении всего объема закупаемой продукции стало наличие у него системы качества, отвечающей международно признанным требованиям. В свою очередь это привело к появлению аудита третьей стороны, или сертификации, проводимой организациями, специализирующимися на оценке соответствия систем качества организаций требованиям международных стандартов.

Таким образом, был осуществлен переход от внедрения систем качества к подтверждению соответствия этих систем общепризнанным стандартам.

Список литературы

- 1 Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. М.: РИА "Стандарты и качество", 2001. 424 с.
- 2 Качалов В.А. Проблемы управления качеством в вузе // Стандарты и качество. 2000. № 7. С. 68 – 73.
- 3 Круглов М.Г., Сергеев С.К., Такташов В.А. и др. Менеджмент систем качества: Учеб.пособие. М.: Изд-во стандартов, 1997. 232 с.
- 4 Салимова Т.А. Диверсификация управления качеством. Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2002. 268 с.
- 5 Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986. 471 с.

А.В. ЕРАСТОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Анализ подходов российских и зарубежных ученых к данному понятию, позволил определить культуру как сложное и неоднозначное явление. Большинство авторов придерживаются того мнения, что организационная культура – это особое мышление и сознание людей, которые формируются под воздействием норм и ценностей и тем самым определяют поведение как самой организации, так и ее членов. Современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников на общие цели, мобилизовать их инициативу и обеспечить продуктивное взаимодействие. Поэтому, чтобы организация могла наиболее эффективно и полно использовать возможности культуры, ее необходимо управлять.

В связи с этим встает вопрос о том, как управлять процессами формирования и развития организационной культуры?

Составляющей любой организации являются люди. Каждый отдельно взятый человек является личностью, носителем своей персональной культуры, которая является частью организационной, национальной и общечеловеческой культуры. Персональная культура личности выражается через отношение к работе и к людям. В процессе социализации личность взаимодействует с другими индивидами, имеющими свою персональную культуру, группой людей и организацией в целом, изменяя их и изменяясь сама (рис. 1).

Духовный уровень представляет собой усвоение трансцендентных ценностей, включая религию. Универсальный уровень формируется на основе мировой культуры. Этнокультурный – соответственно складывается под влиянием национальной культуры. Ценности, преобладающие в деловых кругах, проявляются в профессионально-культурном уровне персональной культуры личности. На индивидуально-культурном уровне образуется симбиоз результатов взаимодействия человека с культурой социума.

Таким образом, "ядром", на которое в первую очередь должно быть направлено управленческое воздействие, является отдельно взятая личность организации. Именно от того, какие люди составляют организацию, какова их личная культура, уровень самосознания и будет зависеть процесс формирования и развития организационной культуры.



Рис. 1 Интеграция элементов различных уровней культуры через персональную культуру личности

На формирование организационной культуры оказывают влияние внутренние (история и собственность, цели и задачи, размер организации, технология производства) и внешние факторы (политика, экономика, социальные процессы, конкуренция, рынок, технология, национальная культура). Таким образом, формирование организационной культуры происходит через связь различных уровней культуры, а также под воздействием различных факторов и системы управления. Исходя из вышеизложенного, можно предложить модель взаимодействия типов и уровней культуры (рис. 2).



РИС. 2 МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТИПОВ И УРОВНЕЙ КУЛЬТУРЫ

Центром данной модели является персональная система норм и ценностей личности. Культуры отдельных личностей образуют субкультуры организации, где доминирует групповая система норм, ценностей и правил поведения. Различные субкультуры составляют организационную культуру, формируя организационную систему норм, ценностей и образцов поведения. Кроме того, на формирование орга-

низационной культуры влияет и национальная общечеловеческая культура, с системой норм, ценностей и правил поведения.

Субъекты и объекты организационной культуры как составляющие этой культуры объединяют в себе все уровни организационной системы норм и ценностей. Степень и сила управленческого воздействия организационной культуры на ее объекты будет зависеть как от уровня развития и зрелости субъектов управления, так и от зрелости самих индивидов, уровня их групповой динамики и тому подобное, определяющих и формирующих социально-экономическую среду организации. Чем более они развиты, тем меньше должно быть прямых управленческих воздействий (приказов, распоряжений) и тем шире должны использоваться методы косвенного воздействия (на сознание, нормы и образцы поведения). Уровень развития персонала (социальной среды) и руководства оказывает влияние на характер взаимодействия субъектов и объектов организационной культуры. При высоком уровне развития организации грани между субъектами и объектами организационной культуры постепенно стираются.

Так как культура играет очень важную роль в жизнедеятельности организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. А целью управления процессами формирования и развития организационной культуры – создание оптимальной для данной организации культуры.

Е.Л. Пархоменко

АНАЛИЗ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Последние два десятилетия развивается постепенный переход от функционально-ориентированных методов управления (производственный процесс осуществляется дискретными функциональными отделами, призванными выполнять однотипные функции) к процессно-ориентированным (производственный процесс представляется неразрывным, координируется функциями менеджмента). Это связано, прежде всего, с влиянием следующих факторов развития экономики:

- развитием рынков и обострением борьбы за клиента, требующего индивидуального подхода;
- увеличением сложности и ассортимента продукции и услуг;
- уменьшением жизненного цикла и времени на разработку товаров и услуг;
- рентабельностью использования более передовых технологий производства, сбыта, управления и др.

В данной ситуации функционально управляемые организации оказываются более инертны, так как их "коньком" было удовлетворение массового спроса на создание однотипной продукции.

Истоки функционального подхода к управлению уходят, в ставшие уже классическими, концепции научного управления (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт), и административного управления (А. Файоль, Л. Гулик, Л. Урвик и др.). Функциональные методы управления используются при проектировании и перепроектировании линейно-функциональных структур организации. "Синтез организационных структур" и его отечественные аналоги (функционально-ориентированный, нормативно-функциональный, структурно-функциональный методы) основаны на выделении функций, должностей, исследовании их свойств, нахождении связей с последующей группировкой в подсистемы (функциональные подразделения) по определенным критериям. Данные методы касаются лишь структурных аспектов организации, причем исключительно с функциональным подходом.

Слабыми сторонами функционально-ориентированных методов управления являются:

- отсутствие прямой заинтересованности функциональных подразделений в общих конечных результатах;
- слабая ориентация отделов на целевые задачи организации;
- наличие противоречий и конкуренция между отделами в нестандартных (кризисных и "успешных") ситуациях;
- затруднение с передачей актуальной и достоверной информации;
- отсутствие полной информации на местах для принятия правильных решений.

Указанные недостатки локализуются, если рассматривать движение работ не по линейно-функциональной цепочке (так могут продвигаться директивы), а в рамках деловых процессов, которые пронизывают организацию, непосредственно достигают поставленные задачи и имеют более сложную природу исполнителей и ответственности.

Таким образом, если раньше организационные изменения касались совершенствования функционально-ориентированных методов управления, то сегодня осуществляется переход на процессно-ориентированные методы и их совершенствование.

Тем не менее, функционально-ориентированные методы управления могут применяться в управлении изменениями организационных структур в качестве дополнительного инструмента распределения функций между исполнителями, тем более что большинство организаций российской экономики имеют линейно-функциональные структуры.

В отличие от функционально-ориентированных организаций, основа которых – выделение функций (должностей) в подсистемы (линейно-функциональная структура), процессно-ориентированные организации ориентируются на достижение задач и целей через деловые процессы.

Деловой процесс определяется как "логически заверченный набор этапов работ, поддерживающий деятельность предприятия и реализующий его политику, направленную на достижение поставленных целей".

С переходом на процессно-ориентированные методы управления связано развитие таких методологий управления организацией как: управление качеством – TQM (Total Quality Management), хозяйственный реинжиниринг (BPR – Business Process Reengineering), ABC/ABM – методология, "управление точно в срок" – JIT (Just-In-Time) и др.

Наиболее часто применяемыми в зарубежной практике процессно-ориентированными методами управления являются:

BPR (Business Process Reengineering) – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов.

TQM (Total Quality Management) – совокупность методов управления предприятием, основным рычагом которых является качество;

ABC/ABM – методология (Activity Based Costing/ Activity Based Management) – совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно-структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления. Отечественным аналогом данных методологий у некоторых авторов выступает функционально-стоимостной анализ (ФСА);

JIT (Just-In-Time) – совокупность методов повышения качества работ и обслуживания; применяется для повышения качества и эффективности производственной деятельности и оптимизации взаимоотношений с поставщиками, подрядчиками и заказчиками;

BPI (Business Process Improvement) – улучшение деловых процессов посредством вовлечения работников организации в постоянные усовершенствования;

CMM (Capability Maturity Model) – модель совершенствования процессов;

CPI (Continuous Process Improvement) – совершенствование процессов;

BPM (Business Process Management) – управление бизнес-процессами;

PQM (Process Quality Management) – управление качеством деловых процессов;

Benchmarking – поиск и адаптация лучшей практики и др.

Реинжиниринг бизнес-процессов выделяется из общей группы процессно-ориентированных методов управления тем, что направлен на радикальное изменение деловых процессов, в то время как остальные методы ближе к эволюционному типу развития, усовершенствованию деловых процессов (табл. 1).

1 Основные различия между усовершенствованием бизнес-процессов и BPR (выделены Т. Давенпортом)

Параметр	Усовершенствование	BPR
Глубина изменений	Постепенное наращивание усовершенствованных биз-	Радикальное, глубокое изменение существующих бизнес-

	нес-процессов	процессов
Отправной базис	Существующие процессы	Инжиниринг совершенно нового процесса
Частота изменений	Последовательные единовременные или непрерывные	Единовременно
Требуемое время	Короткое/длительное	Длительное
Стратегия изменения	Снизу вверх/сверху вниз	Сверху вниз
Область охвата	Отдельные процессы, на уровне функций	Широкая, межфункциональная
Степень риска	Умеренная	Высокая
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Структурный/культурный

Наличие большого риска неудачи реинжиниринга бизнеса и его революционность в подходе к изменениям позволяют оценивать его с предосторожностью. Специалисты выделяют три типа компаний, где применение реинжиниринга оправдывает себя:

- кризисные компании, которым необходимы радикальные шаги по повышению рентабельности и качества;
- предкризисные компании, где предвидится необходимость радикальных изменений ради сохранения конкурентных преимуществ;
- успешные компании, имеющие возможность рисковать и проводить агрессивную политику наращивания конкурентных преимуществ.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет наибольший интерес для управления организационными изменениями среди процессно-ориентированных методов управления. Это объясняется, прежде всего, тем, что данная методология представляет собой управление изменениями, в то время как остальные перечисленные методологии являются в большей степени методами управления организацией. По этой причине целесообразно подробнее остановиться на методе изменения бизнес-процессов (БП).

Основными задачами реинжиниринга БП является уменьшение количества, временных параметров и стоимости работ, не приносящих дополнительной стоимости продукта, и оптимальная по стоимости структуризация работ, добавляющих стоимость. При этом необходимо подробное исследование необходимости всех процессов, так как не приносящие дополнительной стоимости процессы часто являются неотъемлемыми составляющими, и недостаточное внимание к ним может привести к просчетам, влияющим в убытки в нестандартных ситуациях. В данном случае определяется что выгоднее, вести постоянное финансирование дополнительного бизнес-процесса или финансировать пусть и периодические, но убытки его отсутствия (элементы контроля качества, дублирование функций и т.д.). При этом принципиальное значение должна иметь новая доктрина мышления менеджеров – индуктивное мышление, т.е. сначала распознается эффективное решение, потом ищется проблемная область приложения.

На практике реинжиниринг БП часто связан с внедрением новых информационных технологий, так как они позволяют поддерживать кардинально новые, более эффективные деловые процессы.

Реинжиниринг бизнес-процессов на современном этапе представляет собой, по мнению автора, проектно-ориентированный переход системы "как есть" на процессно-ориентированные модели управления (управление качеством, модель "точно в срок", новые информационные технологии и т.д.). При этом исследователями выделяются четыре этапа:

1. Разработка образа будущей компании;
2. Анализ существующего бизнеса;
3. Разработка нового бизнеса

4. Внедрение нового бизнеса

Этапы выполняются не обязательно в строгой последовательности, ситуационно объяснима их параллельность и повторимость.

Необходимо отметить, что методология реинжиниринга сегодня имеет два основных направления, две школы: школа основателей реинжиниринга бизнес-процессов профессора Хаммера, профессионального консультанта Чампи и школа исследователя бизнес-процессов Т. Давенпорта. Эти школы имеют некоторые различия в подходе к реинжинирингу.

Работа по реинжинирингу бизнес-процессов опирается на моделирование существующего бизнеса (для понимания того, как функционирует компания) и будущего, оптимизированного бизнеса. Наиболее известная модель бизнеса – иерархическая структура компании – недостаточна для проведения реинжиниринга, для этого необходимы модели, представляющие бизнес-процессы компании. Литература по реинжинирингу представляет следующие традиционные подходы моделирования:

- Структурный анализ и структурное проектирование (Structured Analyses and Structured Design – SA/SD);

- Группа методик IDEF 0-9 (Integrated computer aided manufacturing DEFinition);

- Методика SADT (Structured Analysis and Design Technique) и другие.

Данные методики моделирования информационных систем основаны на декомпозиции системы по методу "сверху вниз".

Применяются также методы объектно-ориентированного моделирования (Booch Object-Oriented Diagram, язык Румбау, язык Шлеера-Мелора) и имитационное моделирование (ARIS Simulation).

В рамках реинжиниринга разработаны методики, позволяющие прогнозировать деятельность организаций, принимать оптимальные решения эвристическими и прагматическими путями.

Таким образом, в рамках реинжиниринга бизнес-процессов предлагаются хорошо разработанные инструменты анализа и проектирования бизнес-процессов и сама методология организационных изменений. Практика показывает применимость реинжиниринга в различных масштабах – от рабочих групп до крупных компаний и холдингов. Относительным ограничением выступает ориентированность реинжиниринга на радикальные изменения и достаточно высокий уровень подготовки персонала реинжиниринга.

Как уже отмечалось выше, реинжиниринг бизнес-процессов целесообразно, а по Давенпорту – надо, интегрировать с процессно-ориентированными методами управления (TQM, JIT и др.), которые создают дополнительные целевые установки изменений процессов.

Одним из сопровождающих реинжиниринг и совершенствование бизнес-процессов методом является ABC-методология, который реализован во всех многофункциональных средствах автоматизации реинжиниринга (Gensym: ReThink + G2, Coopers & Lybrant: SPARKS, ABC ARIS) и представляет собой методологию определения стоимости бизнес-процессов. Следует отметить, что ABC-методология развивалась в отечественной науке Ю.М. Соболевым и Н.А. Бородачевым в рамках функционально-стоимостного анализа. В современной отечественной литературе между ФСА и ABC-методологией часто ставится знак равенства, хотя некоторые авторы с этим не согласны и указывают аналогом ABC попроцессный метод бухгалтерского учета затрат. На основании проработанных материалов ФСА представляется более комплексным подходом, применяющим дополнительно к ABC-методологии (ядро ФСА – методологии) такие методы, как метод Парето, структурирование функций качества, метод Тагути, метод характера и последствий отказов и др., и дополнительно ориентирующимся на соответствие минимальной стоимости объекта его потребительским свойствам и функциям.

Процессно-ориентированные методы стоимостного учета разрабатывались как "операционно-ориентированная" альтернатива традиционным финансовым подходам (бухгалтерская отчетность, финансовые отчеты), которые дают размытые данные по себестоимости конкретной продукции на основании прямых и накладных затрат полного объема выпускаемой продукции, и позволяют:

- оформлять информацию в наглядной форме, понятной для исполнителей бизнес-процессов;

- распределять накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использованных ресурсов строго в соответствии с цепочкой процессов, отражать реальную себестоимость;

- находить узкие места процессов, определять эффективность процессов, предоставлять аналитическую информацию по совершенствованию процессов и др.

Таким образом, процессно-ориентированные методы стоимостного учета дают информацию для принятия решений при применении процессно-ориентированных методов управления (BPR, TQM, JIT,

Kaizen и др.), которые ориентированы, в свою очередь, на повышение производительности, снижение себестоимости и временных затрат, повышение качества.

Е.Л. Пархоменко

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Инновационная деятельность – важная составляющая, потенциал развития любой экономической системы. В условиях рыночной экономики продукт инновационной деятельности является товаром и обязан обладать коммерческим эффектом для всех участников технологического бизнеса. При создании такого продукта требуются разнообразные ресурсы, в том числе и инвестиции, целесообразность и эффективность которых обосновывается путем разработки инвестиционного проекта инновационного предложения и материализуется в форме бизнес-плана. Затем в процессе реализации данного инвестиционного предложения бизнес-план корректируется и становится источником необходимой информации для принятия оптимальных управленческих решений в сфере конкретного технологического бизнеса.

Основным государственным документом, регламентирующим всю инвестиционную деятельность, в настоящее время являются "Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования". Этот документ опирается на подходы, используемые в методике ЮНИДО, и учитывает специфические российские условия. На его основе к середине 1996 г. ряд отраслей (электротехническая, нефтегазовая, железнодорожного транспорта) разработали специализированные методики определения эффективности инвестиционных решений. В настоящее время используются временные Положения в области инновационного проектирования.

Методические рекомендации содержат систему показателей, критериев и методов оценки эффективности инвестиционных проектов в процессе их разработки и реализации, применяемых на различных уровнях управления, и декларируют использование следующих главных принципов проектного анализа:

- использование принципа альтернативности;
- моделирование потоков продукции (услуг) и разнообразных ресурсов (в том числе и денежных) в виде потоков денежных средств;
- разработка и экспертиза проекта по ряду обязательных разделов или аспектов, таких как технический, коммерческий, институциональный, экологический, социальный, финансовый (микроуровень) и экономический (макроуровень);
- использование принятых в мировой практике критериев оценки эффективности проектов на основе определения эффекта путем сопоставления предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал и других показателей и приведение при этом предстоящих расходов и доходов к условиям их соизмеримости с учетом теории ценности денег во времени;
- учет неопределенности и рисков, связанных с осуществлением проекта.

Методологическую основу проектного анализа составляет само понятие проекта: проект, с одной стороны, представляет собой целостный объект, а с другой – его сущность многогранна, так как, во-первых, от момента зарождения идеи проекта до стадии ее материализации в реальных объектах (будь то промышленные предприятия или объекты социальной инфраструктуры, занятые выпуском продуктов или услуг) требуется определенное время, которое составляет жизненный цикл проекта, и, во-вторых, прежде чем вкладывать в проект деньги, необходимо провести его комплексную экспертизу, чтобы доказать его целесообразность и возможность воплощения, а также оценить его эффективность в техническом, коммерческом, социальном, институциональном, экологическом, финансовом и экономическом аспектах.

Любой проект, в том числе и инновационный, внедряется в реально существующую внешнюю среду: на входе проект черпает из нее ресурсы для создания продукции или оказания каких-либо услуг, а на выходе среда принимает результаты проектной деятельности. Поэтому для успеха проекта нельзя не учитывать его взаимодействие с внешней средой, элементы которой и составляют окружение проекта. Само разделение на "проект" и его "внешнюю среду" вследствие размытости границ носит условный характер и проект не является жестким стабильным образованием: ряд структурных единиц проекта в ходе его реализации может "мигрировать" во внешнюю среду и обратно. Такая динамичность и неопре-

деленность внешней среды усиливают важность и необходимость проведения комплексной экспертизы и анализа проектных рисков.

Идея инновационного проекта после многоступенчатой процедуры обоснования целесообразности, и за счет получаемых из внешней среды ресурсов (информационных) материально воплощается в проектную продукцию (услуги). Процесс происходит с помощью персонала проекта и управленческих решений на основе финансирования, использования материального хозяйства проекта, через его строительство и производство, технологический процесс, проектные оборудование и документацию, здания и сооружения, а также контракты и другие правовые документы.

Комплексная экспертиза инновационного проекта основана на тщательной проверке обоснованности и призвана доказать целесообразность данной проектной деятельности.

Технико-технологическая экспертиза связана с анализом местоположения предприятия и вспомогательных производств, масштабов и сроков осуществления проекта, выбором технологического процесса, осуществлением инжиниринговых мероприятий, графиком реализации проекта и схемой предприятия, оценкой затрат, соответствием стандартов и норм, вопросами снабжения, технической инфраструктурой и эксплуатацией оборудования.

Коммерческий анализ оценивает аспекты проекта, включающие непосредственно маркетинг и закупочную деятельность. Маркетинговый анализ необходим, чтобы определить, готов ли рынок к принятию проектной продукции, в каком количестве и по какой цене, а также выявить возможных конкурентов. Экспертиза закупочной деятельности связана с проведением "маркетингового" исследования сырьевого проектного рынка.

Институциональная экспертиза проекта посвящена анализу и оценке деятельности организации (агентства), ответственной за осуществление и эксплуатацию проекта, а также проблемам технической помощи и обучения. В отечественной практике анализа инвестиционных проектов это важное направление экспертизы часто модифицируется в организационно-управленческий анализ проекта, описывающий, в частности, всех участников проекта (бенефициариев) – юридических (редко физических) лиц, заинтересованных в доходах от данного проекта (с точки зрения их организационно-управленческой структуры).

Социальные аспекты освещают вопросы анализа взаимовлияния проекта и той социальной среды, для которой и внутри которой данный проект предпринимается. С этой точки зрения, важно рассмотрение социокультуры и демографии, приемлемости, непротиворечивости проекта для местных условий и культуры, а также его социальной организации и стратегии.

Экологические проблемы проекта находят свое отражение в соответствующем разделе его экспертизы. При этом может быть проведена как полная, так и ограниченная оценка воздействия проекта на окружающую среду.

Финансовые аспекты экспертизы связаны с изучением проекта на микроуровне, включающем не только сам проект, но и реализующее его предприятие (организацию, фирму и т.п.). Это "квинтэссенция" предшествующих шагов экспертизы, объединяющая стоимостную оценку всех элементов проекта, содержащая анализ рентабельности проекта с помощью критериев его эффективности, финансовые последствия для его участников, стандарты финансовой деятельности в виде основных форм бухгалтерской отчетности, степень финансовой автономии организаций, осуществляющих проект.

Экономический анализ – это экспертиза проекта на макроуровне, связанная с оценкой справедливости привлечения и использования проектом национальных (страновых) или интернациональных (мировых) ресурсов в условиях их ограниченности и конкуренции.

При проведении экспертизы любого проекта необходимо в первую очередь провести его тщательную оценку, так как проект, эффективный для одного предприятия, может оказаться неэффективным для другого в силу объективных и субъективных причин, оказывающих влияние на его результативность. Но оценить это влияние количественно бывает очень трудно, а в некоторых случаях и невозможно, поэтому его необходимо учитывать уже на стадии отбора проектов. Поскольку на каждом конкретном предприятии существуют свои факторы, оказывающие влияние на эффективность инновационных проектов, то указанные аспекты следует дополнить рядом специфических инновационных направлений. Основным результатом предприняемого анализа состоит в оценке непротиворечивости целей и задач инновационного проекта целям и направлениям стратегий развития предприятия. Маркетинговые исследования рынка, связанные с данным инновационным проектом, призваны подтвердить потребность рынка, выявить конкретных потенциальных потребителей. Если же конечный результат – продуктовая или технологическая инновация, то цель маркетингового исследования заключается в прогнозировании спроса на этот новый продукт или продукт улучшенного качества, учитывая, что в начальный период предложения его на рынке, благодаря патентной или иной временной монополии данного предприятия на новый продукт, спрос на него будет одновременно спросом на продукцию предприятия.

Непосредственно технологические инновации, предполагающие повышение производительности продукта или ориентированные на резкое снижение себестоимости его производства, позволяющие снижать оптовые и розничные цены и вытеснять конкурентов, требуют проведения комплексных маркетинговых исследований по оценке резервов емкости рынка, предлагаемого инновационным проектом продукта или услуги.

Стадия НИОКР – начальная стадия инновационного проекта. На этом этапе необходимо оценить вероятность достижения требуемых научно-технических показателей проекта и влияние их на результаты деятельности предприятия. Инновационный проект может быть как изолированной разработкой, так и родоначальником семейства новых продуктов, определяющим дальнейшую специализацию предприятия. Отсюда целесообразно выявить возможные перспективы производства семейства продуктов и применения соответствующей технологии для дальнейших разработок продукта, учитывая смежные сферы его приложения. Инновационный проект, обладающий долгосрочными перспективами, имеет для предприятия большую привлекательность. Оценивая инновационный проект с точки зрения достижения научно-технических критериев, следует учитывать не только вероятность технического успеха, но и влияние этого проекта на его бюджет.

К моменту завершения стадии НИОКР и внедрения инновационного проекта в производство, требуется в первую очередь оценить потребность производства в специализированном оборудовании и высококвалифицированных кадрах для перехода к выпуску больших объемов продуктов или услуг.

На стадии реализации инновационного проекта необходимо еще раз уточнить издержки производства нового продукта, вызванные многими факторами: ценами на необходимые для производства материалы, сырье, энергию и комплектующие, применяемой технологией, уровнями оплаты труда работников, капитальных вложений и объемов выпуска. Определяющее значение для успеха реализации инновационного проекта имеет взаимозависимость между технологией производства, издержками, объемом продаж и ценой на реализуемый новый товар или услугу.

Всякий проект для своего осуществления нуждается в ресурсах (финансовых, материальных, трудовых, информационных) для осуществления как процесса производства, так и процесса управления. На самом раннем этапе работы с проектом возникает необходимость в сборе максимально полной информации о сфере реализации проекта, об участниках этого проекта, о правовом обеспечении нормального хода производственного процесса. На стадии разработки проектной документации эта информация дополняется и становится комплексной, что позволяет с большей степенью обоснованности прогнозировать ход реализации и эксплуатации проекта.

К факторам осуществимости инновационного проекта следует отнести выбор надежной базы прогнозирования и анализа инновации, а также привлечения к участию в проекте команды специалистов-профессионалов высокого класса (высококвалифицированные исполнители, ответственные учредители и кредиторы).

Сравнение поступающих денежных средств (выгод) и их расходов (затрат) позволяет определить так называемый чистый денежный поток (net cash flow). Первый этап реализации проекта, как правило, характеризуется отрицательной величиной чистого денежного потока (осуществляется инвестирование денежных средств). Затем, с ростом доходов по проекту, его величина становится положительной.

Важную роль в инвестиционной деятельности играет такой фактор, как процентная ставка. Хотя она и является экзогенным (т.е. внешним для проекта) фактором, но для разработки проекта и анализа его рисков необходимо досконально изучить все структурные характеристики каждого показателя, чтобы грамотно и достоверно прогнозировать их поведение и на этой основе делать соответствующие выводы о рискованности проекта. На величину процентной ставки существенное влияние оказывают инфляция, возможности альтернативного использования капитала, рискованность и неопределенность.

Все критерии, используемые для оценки и отбора инвестиционных проектов, принято подразделять на две большие категории: обычные (недисконтирующие) и дисконтирующие в зависимости от подхода к учету временной стоимости денег. Инвестиционный проект всегда устремлен в будущее, и при этом главной функцией вложенных в проект денежных средств является генерирование таких потоков наличности, которые позволяют прогнозировать инвестиционную привлекательность проекта и эффективность. Следовательно, нас интересует динамика процесса формирования потоков наличности, что обеспечивается использованием дисконтирующих критериев, базирующихся на утверждении, что будущие денежные поступления имеют в настоящем меньшую стоимость. Числовым выражением временной стоимости денег служит ставка процента, называемая в ходе использования дисконтирующих критериев нормой (ставкой) дисконта, которая показывает относительное изменение стоимости денег за единицу времени.

На основании вышеизложенного можно сделать следующее утверждение: при оценке проекта с помощью дисконтирующих критериев реальная прибыль от проекта меньше, чем по недисконтирующему

критерию. Так как всегда расходы по проекту предшествуют во времени получаемым доходам, последние дисконтируются сильнее и, следовательно, меньше величина чистой прибыли.

Использование дисконтирования в расчете проектной эффективности позволяет очистить прогнозные поперiodные разностные потоки наличности (доходы минус расходы), генерируемые проектом от воздействия инфляции, неопределенности и т.д.

Обоснование финансовой эффективности инвестиционных проектов производится в двух взаимодополняющих направлениях – оценка финансового состояния предприятия [на базе основных форм бухгалтерской отчетности, включающих "Баланс" (основная форма), "Отчет о движении денежных средств", "Отчет о прибылях и убытках" и расчеты финансовых коэффициентов; особое место занимает анализ точки безубыточности] и оценка финансовой эффективности собственно проекта, включая расчеты дисконтированных критериев эффективности проекта на основе построенного проектного чистого потока денежных средств.

Вследствие своей специфики инновационные проекты, как никакие другие, нуждаются в скрупулезном анализе проектных рисков. При проведении всей целостной проектной экспертизы только комплексной и достоверной информации именно на этапе анализа рисков проходит опосредованная проверка этой достоверности и оцениваются возможные негативные последствия ошибок. Анализ рисков является своеобразным "переходным мостом" от экспертизы проекта к управлению его реализацией.

Под "риском" понимается потенциальная, численно измеримая возможность потери. Риск проекта означает степень опасности для успешного осуществления проекта. Понятием риска характеризуется неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, при этом выделяются случаи объективных и субъективных вероятностей.

В настоящее время на практике используется достаточно широкий спектр приемов и подходов, позволяющих анализировать проектные риски: методы экспертных оценок и субъективных вероятностей; подход, базирующийся на определении периода (срока) окупаемости инвестиций; метод аналогий; метод ставки процента с поправкой на риск (рисковая премия, которая в случае инновационных проектов может составлять 10...20 %); метод критических значений. Кроме перечисленных подходов практически используются следующие: построение сложных распределений вероятностей (деревья решений), анализ чувствительности (включая методы математического программирования, анализ точки безубыточности и др.), анализ сценариев.

Для количественной оценки риска нескольких проектов (или нескольких вариантов одного проекта) можно воспользоваться числовыми значениями показателей дисперсии и среднеквадратичного (стандартного) отклонения. Методы, применяемые для оценки рисков проекта, можно условно разделить на качественный и количественный анализ. Важная специфическая особенность качественного анализа проектных рисков состоит в его количественном результате: процесс проведения качественного анализа проектных рисков должен включать не только чисто описательный, идентификационный или "инвентаризационный" аспект определения тех или иных конкретных видов рисков данного проекта, выявления возможных причин их возникновения, анализа предполагаемых последствий их реализации и предложений по минимизации или компенсации выявленных рисков, но и стоимостную оценку как последствий, так и всех минимизирующих риск конкретного проекта мероприятий.

Наиболее часто встречающимися методами количественного анализа рисков проекта являются анализ чувствительности (уязвимости), анализ сценариев и имитационное моделирование рисков по методу Монте-Карло. Задача количественного анализа состоит в численном измерении влияния изменений рискованных факторов проекта, проверяемых на риск, на поведение критериев эффективности проекта.

Анализ рисков инновационных проектов – неотъемлемая часть всей комплексной экспертизы, поскольку, во-первых, он служит мощным инструментом для принятия верного инвестиционного решения, а во-вторых, является важной составляющей процесса снижения риска в ходе реализации инновационного проекта: избежать его в инновационном предпринимательстве невозможно, так как инновации и риск – две взаимосвязанные категории.

М.М. Пляшко

НАСЛЕДСТВЕННАЯ БОЛЕЗНЬ НАШЕЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Отечественная система управления поочередно меняет два режима своего функционирования. Она либо пребывает в стабильном, спокойном состоянии, либо переходит в нестабильный, аварийный, кризисный, мобилизационный режим работы. В первом случае управление осуществляется не-

конкурентными, административно-распределительными средствами. Однако с переходом к нестабильности стиль действий всех управленческих звеньев коренным образом меняется, система управления становится агрессивно-конкурентной, но эта конкуренция имеет мало общего с конкуренцией в западном понимании этого слова и потому на первый взгляд не кажется таковой.

Классическое западное общество основано на конкурентной борьбе независимых хозяйствующих субъектов. В современных условиях, под воздействием государственного и общественного регулирования, западные системы управления занимают, если можно так выразиться, "администрированием конкурентов". Государство и общество неконкурентными, преимущественно административными методами регулируют отношения между конкурирующими друг с другом и внутри себя хозяйственными, политическими, социальными ячейками: фирмами, религиозными конфессиями, научными и художественными течениями, политическими партиями и общественными движениями. Внутри этих ячеек тоже господствует конкуренция – между их подразделениями и работниками, – осуществляемая через системы оплаты труда, найма на работу, механизмы предоставления заказов, технологии продвижения по службе и т.д.

Русская же модель управления в своем нестабильном состоянии занимается вещами прямо противоположными: она навязывает низовым ячейкам "конкуренцию администраторов". В России внутри каждой базовой, так называемой кластерной, единицы – в цехе, команде, фирме, воинской части – отношения носят, по преимуществу, неконкурентный характер. А вот между собой кластеры связываются уже конкурентными отношениями. И это совершенно другой тип деятельности, который работает значительно эффективнее, чем западная конкуренция, ускоряет все процессы, отличается неизмеримо большей жесткостью и за меньший срок достигает большей силы конкурентного воздействия.

В стабильном, застойном состоянии отечественной системы управления любые действия, совершаемые ее звеньями, ведут к консервации существующего положения дел. Сколько бы ни пытались подстегивать систему управления, пребывающую в стабильном состоянии, вся энергия и все ресурсы в конечном итоге трансформируются в действия, направленные на предотвращение каких-либо реальных изменений, на удовлетворение должностных и материальных интересов начальников и подчиненных в ущерб интересам и целям системы в целом.

Когда же такая система переходит в нестабильный, аварийный режим работы, то ради той же защиты своих интересов все звенья системы управления бывают вынуждены работать результативно. И при стабильном, и при нестабильном режимах функционирования системы управления мотивы поведения людей одинаковы – и в том, и в другом случае они преследуют свои цели: выжить, преуспеть, разбогатеть. Но действия, направленные на достижения этих целей, оказываются различными. Если в стабильном, застойном состоянии системы они нацелены на сохранение существующего положения дел, то в нестабильном, мобилизационном состоянии – на изменение ситуации для достижения результата, соответствующего целям всей системы управления.

При стабильном состоянии реформы просто невозможны, для достижения серьезного успеха требуется перевести систему управления в авральный режим (что и делали такие революционеры-реформаторы как Иван Грозный, Петр I, большевики).

Приметы нестабильности – это ужесточение наказаний, ускорение движения кадров, неуверенность каждого, непредсказуемость характера работы – короче говоря, повышенная степень неопределенности во всех вопросах. В таких условиях участникам управленческого процесса становится более выгодно и безопасно не противопоставлять свои интересы целям организации (в широком смысле этого слова), а работать на их достижение.

Оказавшись в кризисной, нестабильной ситуации, кластерные единицы мобилизуют внутренние ресурсы и резко повышают результативность своей работы. "Наибольшая сплоченность персонала и прояснение истинных целей фирмы наступают в тот момент, когда фирме угрожает смертельная опасность, а менеджеры создают антикризисный штаб, и организация практически переходит на военное положение".

Поскольку русская модель управления формировалась фактически в военных условиях, она результативно работает лишь в том случае, если лютовость собственного начальства становится сопоставима с жестокостью внешнего врага. Можно сказать, что начальство, чтобы добиться значимого результата, должно прибегать по отношению к подчиненным к такому размаху репрессий, к какому прибегли бы внешние захватчики. Пока этого не будет, система не заработает.

Россия изобрела "маятниковую" систему управления, в которой чередующиеся стабильные и нестабильные периоды взаимоисключают друг друга, но в сумме достигают необходимого результата. Неужели это "ноу-хау" не используется ни в одной стране мира? Возможно ли, что характерное отличие, принципиальная особенность русского образа жизни, государственного устройства, национального менталитета не имеет схожих черт с образом жизни, государственным устройством и менталитетом других народов? Или же можно найти какие-то аналоги русской модели управления и выяснить, что ее ключевые особенности являются частным случаем какой-то более общей закономерности?

Если сравнивать управленческие механизмы, обеспечивающие достижение, с одной стороны, количественного роста, а с другой – качественного развития, то русскую модель управления следует позиционировать в средней части шкалы "Запад – Восток". Она не способна одновременно осуществлять инновационный поиск и количественный рост, не может обеспечить "мирное сосуществование" и сотрудничество централизованных и децентрализованных структур. И Россия в целом, и отдельные российские предприятия и организации вынуждены чередовать периоды количественного роста и периоды качественного развития, принимающие форму периодов стабильного и нестабильного режимов управления.

Но в главном русская модель управления относится к системам западного типа, так как в нее изначально вмонтирован механизм конкуренции, который "запускается" лишь на одной из двух фаз системы управления. В России для прогресса не требуется, как на Востоке, время от времени переживать состояние раздробленности, хаоса и распада устаревших структур. Российские организации способны, переведя систему управления в другой режим, подняться на качественно новый уровень, в то время как классические восточные структуры, устарев, могут лишь погибнуть и уступить место более совершенным организациям.

До поры до времени в русской истории прослеживается то же чередование централизации и децентрализации. Единая Киевская Русь распалась на княжества, которые продолжали дробиться вплоть до мельчайших размеров. Затем начался обратный процесс, и через некоторое время большую часть Руси объединяли Великие княжества – Московское и Литовское. Расхождение в развитии русской и западной систем управления обозначилось только в период "высокого средневековья".

В ходе догоняющей модернизации неизменно происходили события, принципиально менявшие ход и даже направление реформ. Модернизация всегда начиналась для достижения уже поставленных целей, осознанных монархом, правящим классом или всем обществом целей. Иван Грозный намеревался превратить Москву в "Третий Рим"; Петр I хотел догнать Европу; большевики собирались разом достичь и того, и другого, построив коммунизм. И столь же общим для всех реформ и революций явилось то обстоятельство, что полученный результат абсолютно не соответствовал первоначальным целям.

В ходе рыночных преобразований начала 1990-х гг. реформаторы планировали отделить бизнес от государства, создать независимую конкурентную среду, а получилась "система, в которой несколько человек приватизировали государство, а само государство обюрократило частных предпринимателей, превратив их в неформальных высших чиновников". Средства в очередной раз заменили собой цели.

Можно констатировать и более частные примеры.

Проведением приватизации предполагалось раздробить единую государственную собственность на средства производства, акционировать предприятия, а крупные пакеты акций продать на рынке. Планировалось воспроизвести в России западную модель фондового рынка, западную модель организации хозяйства. Согласно этой модели предприятия принадлежат акционерам, которые перепродают друг другу акции на фондовом рынке.

Выяснилось, что акционерная форма собственности необычайно подходит менеджерам предприятий для того, чтобы захватить свои предприятия или максимально затруднить конкуренцию между предприятиями, затруднить механизм слияния и поглощения одних предприятий другими и застолбить свое монопольное руководящее положение.

Развитый фондовый рынок, охватывающий сколько-нибудь значительное количество эмитентов, в России так и не возник. Многие российские предприятия отнюдь не жаждут внешних инвестиций, особенно "портфельных", привлекаемых через фондовый рынок. Хотим мы этого или нет, но в России сложилась преимущественно инсайдерская модель корпоративного управления, когда

большинство предприятий контролируется менеджерами и/или узкой группой крупнейших акционеров. Объективно инсайдеры не заинтересованы в том, чтобы делить с кем-либо контроль за своими предприятиями. Механизм рыночных слияний и поглощений, основанный на различной эффективности предприятий, пока не создан, и перспектив в этой области пока не видно, хотя формально акционерная форма собственности безраздельно господствует в большинстве отраслей российской экономики.

Все модернизации в России отклоняются от намеченной цели, потому что для адекватного проведения этих модернизаций нет заинтересованных в их успехе движущих сил, нет еще тех слоев населения, тех типов чиновников, групп избирателей, политиков, менеджеров, которые будут двигать новшества.

Судьба всех модернизаций России точно описывается гениальной фразой "хотели как лучше, а получилось как всегда".

Переход на рыночные отношения связан с немалыми трудностями. Так, в настоящее время особое значение приобрело *управление финансовыми ресурсами компании*, причем существенно возросла роль контрольной функции. Этой деятельностью занимаются не только финансовые работники, в нее все более вовлекаются менеджеры и сотрудники производственных подразделений.

Еще один актуальный момент. Сейчас у руководящих работников компаний все больше времени и сил отнимают *проблемы, связанные с современными тенденциями развития мировой экономики*. Важнейшая из них – *глобализация*. Практически каждая фирма напрямую встречается с появлением на своем рынке (т.е. на одном из тех, где она присутствует) иностранных конкурентов. Поэтому теперь перед менеджерами и крупных и мелких структур в качестве главных предпринимательских задач выступают тщательное изучение изменений в экономической среде и соответственная реакция. Отсюда потребность хорошо знать аналогичную продукцию других стран.

Чтобы успешно конкурировать, недостаточно производить продукцию с соответствующими техническими и ценовыми характеристиками. Важны внешний вид, упаковка и т.д. В качестве примера возьмем мебель. В России мебельные производства имеют хороший технологический уровень, но низкий дизайн, который не отвечает стандартам других стран. Следовательно, нашим изготовителям мебели нужно внимательно изучать и использовать передовой зарубежный опыт для успешного экспорта продукции.

Хотелось бы обратить внимание российских менеджеров и на такой момент. *Все больше продуктов, которые ранее были ориентированы на узкопрофессиональный рынок, завоевывают массового потребителя*. Так, ранее в компании "Филипс" существовало разделение продукции на профессиональную и массовую. Но увеличение во многих странах доходов населения обусловило стирание такого деления.

Еще более яркий пример – компания "Майкрософт", которая по таким параметрам как основные фонды или количество работников не является очень крупной.

Эти и многие другие примеры позволяют сделать вывод, что перспектива расширения есть и у компаний с небольшим объемом основных фондов, таких как консалтинговые фирмы. Фактически эти фирмы занимаются тиражированием одних и тех же стандартных рекомендаций, советов, типовых решений и других с незначительными модификациями, применительно к конкурентным условиям.

Е-коммерция (электроника в экономике) затрагивает и крупные промышленные предприятия. Многие из них по системе Интернет ищут новых поставщиков, организуют тендеры на закупку сырья и комплектующих. Это позволяет нанимать лучших специалистов по информационным технологиям, разрабатывающих новые виды программного обеспечения, которые позволяют как продавать продукцию по Интернету, так и закупать сырье и компоненты для производства. Таким образом появилась новая профессия, кардинально отличающаяся от традиционных специальностей коммерческих структур. Это означает, что и представители старых управленческих специальностей должны не стоять на месте, а постоянно профессионально самосовершенствоваться.

Одной из важных черт является и то, что возрастает *быстрота принятия решений*. В связи с ускорением изменений в технологиях, производстве в будущем важное значение будут иметь такие управленческие и организационные структуры, которые могут *быстро* меняться, перестраиваться (в частности переходить на выпуск новой продукции). Как следствие, растет важность *гибкости* структур и подходов.

Действительно, жесткие структуры управления приводят к острой внутрифирменной конкуренции между подразделениями. Но ведь не это является целью управления компанией, а усиление ее

конкурентных позиций по отношению к внешним соперникам, объединение усилий всех сотрудников общей идеей.

Еще более важным требованием сегодняшнего дня является наличие менеджеров, которые могут активно влиять на все процессы – не просто рефлексивно реагировать на изменения, а инициативно. Менеджеры не общаются в должной мере с работниками, не обсуждают с ними вопросов инноваций, возникающие проблемы, не выслушивают их мнений. *Менеджеры должны регулярно встречаться со всеми своими подчиненными и ставить им конкретные задачи.*

Одним из недостатков большинства малых предприятий была их ориентация не на технологическое развитие, а на коммерческие результаты. Здесь следует иметь в виду, что практически во всех компаниях существует феномен: высшее руководство ориентировано на коммерческий успех, а цехи, отделы и рядовые работники – на достижения в своей профессиональной (фактически технологической) деятельности. Поскольку в малых структурах доля высшего руководства, как правило, выше, то у них данный недостаток проявляется очевиднее. Поэтому следует предпринимать меры по развитию технологической свободы, свободы творчества, выдвижению новых идей на предприятиях, что стимулирует их развитие и завоевание сильных позиций на рынке.

Многие из российских представителей бизнеса слишком ориентированы на формальные и бюрократические процедуры управления. Они фактически занимаются только частью тех вопросов, которые входят в их компетенцию. К тому же отечественному менеджеру часто недостает коммерческой хватки, знаний особенностей зарубежных рынков, культурных традиций, специфики методов работы иностранных компаний.

И еще хотелось бы отметить слабость, в целом, коммуникативных отношений в деятельности российских коммерческих организаций. Пока данной сфере не придается соответствующего значения. Менеджеры не общаются в должной мере с работниками, не обсуждают с ними вопросов инноваций, возникающие проблемы, не выслушивают их мнений товаров, услуг и т.д. Следует готовить руководителей так, чтобы они были не только специалистами в области технологий, процедур, организационных структур, но и умели работать с персоналом, проводить его подготовку, анализировать и оценивать деятельность сотрудников, общаться с ними.

Так, на Западе менеджеры проходят специальную подготовку с целью установления *эмоционального контакта* с подчиненными. Считается, что руководитель должен походить на тренера спортивной команды до матча он непрерывно общается с игроками, анализирует их слабые и сильные стороны, изучает видеозаписи, затем, в решающий момент, когда они выходят на поле, уже только координирует их действия. Также и руководитель компании должен постоянно общаться со своими подчиненными, на основе анализа рынка обсуждать с ними действия конкурентов и варианты ответных мер, вовлекать их в процесс коллективной разработки, принятия и выполнения решений. В этом состоит суть командной системы работы, которая является неким приближением к самоорганизующемуся управлению.

Серьезным недостатком менеджмента в России является очень большой разрыв между управляющим звеном и персоналом. Разрыв во всем – в положении, доходах, заработной плате, взаимоотношениях. В Западной модели управления такого нет.

Обращает на себя внимание и плохая оснастка и оборудование предприятий. В России можно видеть неплохие производственные здания, но внутри – очень низкие стандарты производства, прежде всего производственной культуры. Условия очень плохи – грязь, неразбериха, захламленность территорий. В долгосрочном ключе в такой трудной обстановке невозможно производить качественную продукцию, в краткосрочном еще как-то можно.

Как мы можем экспортировать продукцию, если до сих пор в одном цехе мы обрабатываем рыбу и делаем мороженое? Данный пример показывает, что могут быть хорошие менеджеры, рабочие, технологии, но из-за общей низкой культуры производства нельзя выйти на зарубежные рынки.

Конечно, если бы были соответствующие средства, заинтересованность и должная поддержка государства, то все могло бы быть иначе ...

О развитии российской системы корпоративного управления предприятием (на примере промышленного производства)

Уровень развития предприятий в современных условиях высокой конкуренции и глобализации производства и сбыта определяется в первую очередь тремя, одинаково важными показателями их деятельности:

- производительностью труда;
- конкурентоспособностью продукции;
- качеством роста и развития, определяемым степенью инновационности технологической базы и адекватностью систем управления и организационного развития внешней и внутренней ситуации компании.

Повышение и совершенствование этих показателей составляют сегодня ключевую задачу руководителей предприятий, так как именно их совокупность определяет текущую позицию предприятия на рынке и возможности и перспективы его успешного и стабильного развития. Низкое значение хотя бы одного из них делает положение предприятия в лучшем случае неустойчивым, а перспективы развития неопределенными.

В странах с развитой рыночной экономикой наличие сильного пресса конкуренции, действенной (по сравнению с российской) законодательной и судебной систем и длительного опыта работы в рыночных условиях заставляет большинство предпринимателей и менеджеров постоянно ставить и решать задачи по значительному улучшению этих показателей. На это же прямо направлена и деятельность исполнительных и законодательных ветвей власти многих стран, так как высокий уровень этих показателей на большинстве предприятий – основа высокого уровня и социальных услуг, и экономики, и обороноспособности страны.

На российских промышленных предприятиях ситуация иная. Уровень конкуренции в большинстве отраслей заметно ниже, чем в развитых странах, практически отсутствует наиболее сильная составляющая конкуренции – инновационное развитие; малый опыт работы менеджеров и новых собственников в существующих российских условиях часто приводят к преобладанию в управлении сиюминутных, краткосрочных интересов и соответственно простых, рассчитанных на один, максимум два года управленческих решений. Но за один-два года практически невозможно разработать и реализовать крупные, важные цели развития. Компаниям приходится ограничиваться вялотекущим развитием. Это происходит в условиях, когда по главным показателям своего развития, например по годовому объему продаж, приходящемуся на одного сотрудника, лучшие российские предприятия отстают от своих аналогов в развитых странах в 7 – 10 раз. Формирование машиностроением инновационно-технологического потенциала для удовлетворения потребностей отраслей практически не востребовано. Перечень значительного отставания российских предприятий от зарубежных конкурентов по главным, определяющим показателям развития легко продолжить. Возможность для российских предприятий зарабатывать деньги, выпуская неконкурентоспособную продукцию, объясняется рядом особенностей российского рынка:

- отсутствием на нем серьезной конкуренции по многим товарам и услугам;
- немалым потенциалом роста;
- низким уровнем российского менеджмента, не позволяющим предприятиям зарабатывать достаточную прибыль для покупки качественного оборудования и вынуждающим их приобретать малокачественное и/или морально устаревшее оборудование российского производства, консервируя и продлевая, таким образом, свое технологическое отставание.

Поэтому сегодня в России нельзя судить об успехах производства только по обобщенному показателю роста объемов. Сегодня важен не рост вообще, а рост за счет качественного развития технологической базы и совершенствования системы управления, значительного повышения на этой основе производительности труда и создание прочных конкурентных преимуществ продукции предприятия. Только рост за счет этих факторов может обеспечить стабильное развитие компании и ее прочное положение на рынке в современных условиях значительного роста конкуренции и глобализации, поэтому он и важен, и необходим. Но примеров такого роста в России крайне мало.

Одним из главных, если не главным, препятствием для выхода из этой ситуации является наличие на подавляющем большинстве российских предприятий систем управления, в главных своих чертах близких к тем, которые сложились в период шокового развала российского промышленного производства в 90-х гг. прошлого века. Та ситуация потребовала от их руководства использования качественно новых методов управления, которых они не знали и знать не могли. Поэтому единственное, что руководители могли делать – это создать системы управления, ориентированные на выживание любой ценой. Выжив, многие российские руководители сегодня продолжают использовать малоизмененные системы управления, по-прежнему ориентированные на выживание. Эти системы представляют собой гибрид отдельных фрагментов корпоративной системы управления – от советской системы управления пред-

приятием до каких-то собственных наработок. Конечно, на основе таких систем управления практически невозможно ставить и достигать такие цели развития, как значительный рост производительности труда, грамотный выбор и реализация конкурентоспособности продукции, создание серийных инновационных производств и т.д. Такие цели российские компании и не ставят, но именно такие цели должны быть главными у российских компаний на сегодняшнем переходном этапе развития российской промышленности – *от выживания к полноценному опережающему развитию*.

Необходимость реорганизации существующих систем управления, чтобы использовать их как инструмент для достижения таких целей, диктуется очевидными соображениями. Через два-три года следует ожидать значительного роста конкуренции на российском рынке как за счет увеличения числа российских компаний, роста объемов их производства, так и за счет усиления деятельности зарубежных компаний, их филиалов, совместных предприятий. Например, фирма KNAUF (ФПГ) уже создала в России 14 успешно работающих заводов и строит пятнадцатый. Многие важные сегменты внутреннего российского рынка уже окончательно потеряны российской промышленностью, например автомобильные краски. Число примеров растет. Хотя такие процессы происходят во всех развитых странах, особенность российской ситуации состоит в том, что (в отличие от развитых стран) у нас одновременно с этими процессами не создаются и не развиваются предприятия и направления, где мы стабильно работаем на уровне мировых значений главных показателей работы предприятия. Таким образом, мы постепенно превращаемся в страну третьесортной промышленности.

Поэтому сегодня перед российскими предприятиями стоит дилемма: быть оттесненными во второстепенные области промышленного развития и даже погибнуть или начать развиваться так, как развиваются успешные компании современной экономики. Но для этого необходимы соответствующие инструменты – качественные системы управления и владеющий ими персонал, позволяющий грамотно разрабатывать и достигать крупных и опережающих целей развития. А ставка на рост объемов неконкурентоспособной продукции, импортозамещение на морально устаревшей продукции создают "колосса на глиняных ногах", который может существовать только в условиях недоразвитой российской рыночной системы.

О ПУТЯХ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Прежде чем рассматривать возможные пути развития такой системы, кратко опишем некоторые характерные особенности существующей в мире системы корпоративного менеджмента. Она, как известно, начала складываться в конце XIX в. в США в связи с резким ростом потенциала внутреннего рынка. С 1902 г., когда компания Дюпон создала функциональную организационную структуру управления, интенсивное развитие системы корпоративного менеджмента, продолжающееся и сегодня, привело к созданию 200 – 300 технологий, методов и процедур менеджмента. Это, конечно, ориентировочное число дает представление о масштабах этой системы. Ее методы охватывают все сферы управления: от сердцевины – методов разработки стратегических целей – до методов воспитания лидеров бизнеса, методов ежемесячного планирования и карьерного роста. Эти методы различны по своей сложности, объему, требованиям к персоналу, который хочет ими овладеть, ценой и временем внедрения и т.д. Большое внимание, которое уделяется развитию систем управления на любом нормальном предприятии, объясняется не только тем, что это главный инструмент достижения целей собственников и менеджеров, но главным образом тем, что это сегодня *единственный неисчерпаемый ресурс развития* любой компании. Важно отметить, что системы управления компаний многих стран – это результат длительного эволюционного развития, включая развитие умений персонала по применению этих 200 – 300 методов менеджмента. Отметим еще, что главный метод развития этих систем управления – анализ и обобщение практического опыта компаний, которые под влиянием пресса конкуренции вынуждены были превратить постоянную работу по развитию своих систем управления в творческую высокоинтеллектуальную деятельность. Отметим также, что системы управления, применяемые в развитых странах, хотя и имеют общую структуру, содержат существенные отличия. Например, в японских компаниях система постоянных небольших улучшений систем управления играет значительно большую роль, чем в американских.

Для развития российской системы корпоративного управления есть три пути:

1 Совершенствование существующих на предприятиях систем управления на основе только национального опыта в этой области.

2 Попытка полностью перенести на российские предприятия системы управления из развитых стран.

3 Объединение существующих на российских предприятиях систем управления с методами корпоративного менеджмента, постепенным увеличением их числа и при этом адаптаций их к условиям конкретного предприятия.

По-видимому, первый и второй пути возможны только теоретически. Ссылки на то, что зарубежные компании в России имеют чисто зарубежные системы управления и российские сотрудники к ним успешно адаптируются, доказывают только, что методы корпоративного менеджмента могут успешно использоваться в наших условиях российским персоналом. Но надо принять во внимание, что такие компании создаются с "нуля" (например, завод компании Ford в России). Переучить целый коллектив работающей компании на качественно иную систему управления нереально.

Третий путь – реальный. Главная трудность здесь – выбор приоритетных методов корпоративного менеджмента для конкретного предприятия и разработка пути их адаптации и реализации, вписывания в существующую ткань управления, но это – уже многократно решенная, в российских условиях, задача.

Среди приоритетных методов корпоративного менеджмента для российских предприятий первым является технология стратегического планирования. Причины этого, описание и методы использования даны ниже.

МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрим модель предприятия с акцентом на ее некоторые важные аспекты, часто недооцениваемые в России. Она включает в себя три базовые системы, одинаково важные для предприятия:

- производственно-сбытовую систему, создающую добавленную стоимость и реализующую продукцию;
- систему управления, которая разрабатывает цели предприятия, пути их достижения и управляет работой по достижению этих целей;
- систему организационного развития, обеспечивающую необходимое качество и эффективность производственно-сбытовых и управленческих процессов.

Первые две системы в целом ясны, а третьей системе в России, как правило, уделяется недостаточно внимания. Поэтому рассмотрим кратко несколько аспектов этой системы и модели в целом. Система организационного развития включает в себя несколько направлений деятельности:

- разработку организационной структуры и должностных инструкций с выбором степени формализации и централизации управленческих функций;
- развитие персонала, включая прием на работу, создание сильной стабильной мотивации и методов оплаты труда;
- организацию коммуникационных процессов и системы принятия решений.

Основная задача этой системы – обеспечение эффективности двух других базовых систем. Понятие эффективности, являющейся главной целью этой системы, включает в себя три ее качественно различных вида, часто противоречащих друг другу. Учитывая значительную важность этого обстоятельства, опишем их кратко:

- 1) эффективность как способность достижения намеченных целей и в запланированные сроки;
- 2) эффективность как цена ресурсов, затрачиваемых на достижение цели;
- 3) эффективность как степень удовлетворения интересов различных групп личностей и организаций, связанных с деятельностью предприятия (собственников, менеджеров, работников, клиентов, поставщиков, муниципалитета и т.д.)

Нетрудно увидеть, что эти виды эффективности часто противоречат друг другу, а выбрать эффективность, удовлетворяющую всех, практически невозможно. Поэтому необходимо всегда ясно оговаривать, о "какой эффективности" и "для кого" идет речь.

Кроме этого эффективность бывает кратко-, средне- и долгосрочная. И опять нужно оговаривать, о каком периоде идет речь, так как, например, эффективные краткосрочные решения бывают неэффективны в среднесрочной перспективе. Эти аспекты часто игнорируются в России даже при разработке целей крупных программ.

Например, стратегическая цель реформы РАО ЕЭС известна: это "повышение эффективности и прибыльности энергетического бизнеса, рост его совокупной стоимости в условиях проводимой реструктуризации". Здесь многое неясно. О какой из двух качественно разных, противоречивых эффективностей (первой или второй) идет речь. Для кого эффективность – для промышленности,

населения, страны, зарубежных инвесторов и т.д. Очевидно, что интересы этих групп противоречивы и формально непонятно, о чьих интересах руководство РАО ЕЭС заботится в первую очередь. Неясно также, о каком периоде эффективного функционирования (краткосрочном, среднесрочном, долгосрочном) идет речь и когда он наступит.

Другой пример важности конкретизации понятия "эффективность" – это дискуссия на тему: "кто более эффективно использует финансовые средства: государство или частный сектор". Она идет более десяти лет, но стороны, по-видимому, не знают об этих видах эффективности, и поэтому конкретный предмет дискуссии по существу не определен. Для кого эффективность: для собственника, персонала, предприятия, страны, топ-менеджеров? Какая эффективность: умение добиваться целей (для которых выделили средства) в указанные сроки или умение добиваться целей, экономя ресурсы.

Что касается модели предприятия в целом, то необходимо, чтобы три базовые системы, постоянно взаимодействуя друг с другом, были адекватны требованиям друг друга и их действия по времени четко согласовывались. Добиться этого в условиях российского предприятия крайне сложно, так как на практике существует значительный дисбаланс в их взаимодействии и его не просто устранить. Руководство, как правило, основное внимание уделяет производственно-сбытовой системе, гораздо меньше – задачам совершенствования системы управления и совсем мало – системе организационного развития. Часто не понимается, что многие трудности, низкие значения главных показателей работы (объем прибылей и т.д.) объясняются не внешними причинами или отсутствием финансов на инвестирование, а тем, что цели работы и задачи этих базовых систем плохо согласованы друг с другом. И руководство предприятия тратит значительные усилия на устранение симптомов болезни предприятия вместо устранения их причин, т.е. деятельность руководства неэффективна в трех смыслах.

Например, наличие слабого среднего звена управления заставляет руководство часто заниматься решением частных производственных задач, затрачивая на это много времени в ущерб решению собственных задач по управлению предприятием. Это означает на практике, что система организационного развития слабо ориентирована на удовлетворение интересов производственно-сбытовой системы. Значит, руководство должно создать и совершенствовать базовые системы и механизмы их работы и взаимодействия, а не пытаться исправлять недоработки и ошибки личным вмешательством в текущую работу. Этого вмешательства, как правило, недостаточно при неотлаженных базовых системах предприятия.

"Национальный комплекс уникальности" (НКУ), влияющий на концепции и подходы к проектированию и совершенствованию систем управления предприятием

Длительное постепенное развитие корпоративного менеджмента привело к тому, что сложившиеся сегодня в развитых и во многих развивающихся странах системы управления предприятием имеют много общего по содержанию, независимо от уровня социально-экономического развития, менталитета населения. Таковы методы разработки целей, проектный подход к структуре бизнеса.

С другой стороны, НКУ оказывает мощное, как правило, особо не декларируемое влияние на разработку и выбор методов управления, придавая им особенные черты в каждой стране. Уникальные концепции и подходы к созданию, совершенствованию системы управления предприятием, возникшие под влиянием НКУ, весьма консервативны и изменяются медленно. Они определяются медленно меняющимися факторами, такими как уровень социально-экономического развития и его динамика, материальный и духовный уровень жизни населения, особенности национального менталитета, исторически сложившиеся ценности, природно-климатические условия.

В качестве примера сравним НКУ США и Японии с точки зрения их значительного влияния на содержание и формы методов управления предприятиями в этих странах, а также на методы их изменения.

В США:

а) во главу угла в жизни поставлен быстрый рост богатства; в бизнесе это привело к тому, что главным и, по существу, единственным критерием качества развития и управления предприятием стал биржевой рост акций и рост богатства за счет различных финансовых спекуляций, например, биржевых и валютных;

б) значительную роль играет ценностная ориентация на быстрый индивидуальный материальный успех; эта ориентация вырастает из сильно развитого индивидуализма американцев. Она определила многие особенности американского бизнеса, например, венчурный бизнес. Вот оценка концепции и практики венчура, данная одними из патриархов Силиконовой Долины: "Прямая трансляция нашей венчурной бизнес-модели в другие страны не привела к большому успеху – фактически они скопировали пузырь: большие инвестиции в малые сырые проекты"; "Вам (российским бизнесменам) необходимо создавать собственную венчурную культуру";

в) ориентация на потребительские ценности, высокое качество жизни, трепетное отношение к бытовым условиям;

г) высокая ценность и необходимость инноваций во всех сферах жизни (в том числе и в корпоративной) для прорывного развития;

д) концепция необходимости частых модернизаций структур и процессов управления, ужесточение финансового контроля, вызываемая быстрыми и непредвиденными изменениями внешних и внутренних условий компаний;

е) широко распространенное убеждение, что США должны стать гегемоном мирового развития, должны быть первыми во всех основных сферах деятельности современного общества, включая развитие систем управления.

В Японии:

а) сильный акцент не на краткосрочные цели и прибыль, не на рост стоимости акций, а на долгосрочные и значительные цели развития как основу стабильного успеха на рынке;

б) приоритет потребностей существующих и потенциальных клиентов;

в) сильно развита работа в группе, акцент не на личный успех, а на успех коллектива;

г) развитие концепции малых изменений во всех сферах жизни предприятия, система "кайзен", ориентированная на долгосрочные цели реального сектора;

д) жесткая система контроля, в бизнесе – контроль самим работником качества выполняемой им работы;

е) широко применяемый подход к организации выпуска новой продукции путем копирования товаров конкурентов с их последующим усовершенствованием; подход, качественно отличающийся от американского и западноевропейского подходов к развитию и переподготовке кадров (отказ от системы case-study), созданию инновационных производств.

Не претендуя на полноту описания, эти примеры подтверждают тезис: концепции и подходы к построению и совершенствованию систем управления предприятием качественно различны в разных странах и представляют собой результат действия многочисленных факторов. Подтверждается это и опытом других стран: Франции, Китая, крупным семейным бизнесом Европы и Юго-Восточной Азии.

Важно, что (кроме НКУ) на развитие концепций и подходов к формированию управления предприятием значительное влияние оказывает опыт, умения, знания и интуиция менеджеров, и, по мере совершенствования их мастерства, будет происходить переход к новым концепциям создания систем управления; к подходам более сложным, но создающим лучшие возможности для развития предприятия.

Российская система корпоративного управления предприятием и влияющий на нее НКУ находятся в переходном состоянии. Сложившаяся в основном в первой половине 1990-х гг. система управления была сориентирована на единственную цель – выживание. Система представляла собой механическую смесь советского опыта управления, отдельных фрагментов корпоративного менеджмента предприятий (зародыш маркетинговых исследований) и набора собственных разработок руководства. К настоящему времени эта система претерпела небольшие изменения, направленность ее развития окончательно не сформировалась.

Тем не менее уже сегодня можно отметить характерные особенности складывающегося российского НКУ, влияющего на качество создаваемых или реформируемых систем управления российскими предприятиями:

а) ориентация на быстрое получение максимальной прибыли как основы стабильности предприятия (допускается использование любых подходов и методов);

б) преобладает использование предельно простых управленческих решений, ориентированных на сравнительно легко достигаемые цели (покупка импортного оборудования), практически отсутствуют концепции современного развития производства и управления (например, очень редки программы зна-

чительного увеличения производительности труда, повышения конкурентоспособности продукции, если только этого не получается автоматически при покупке импортного оборудования), качественного улучшения квалификации управленцев и системы управления, которые (что общепризнано) находятся на низком уровне;

в) за редким исключением, концепции и подходы к развитию предприятия на 3 – 5 лет не рассматриваются, так как в большинстве случаев задачи развития сводятся к просто реализуемым изменениям, для чего достаточно года-двух. Но даже когда делается попытка разработки планов развития на 3 – 5 лет, используются концепции долгосрочного, а не стратегического планирования, планирования практически без инноваций, что сильно снижает качество развития и ценность ожидаемых результатов;

г) при развитии системы управления нередко слепое копирование западного, в основном американского, опыта без необходимого понимания и осознания того, что простое копирование малоэффективно из-за качественной разницы вышеназванных пяти ключевых факторов, определяющих концепции и подходы к формированию систем управления;

д) широко распространенная особенность – недостаточная для достижения значительных личных успехов мотивация менеджеров и сотрудников, которые по этой причине ограничиваются средним уровнем успеха и "от добра добра не ищут", не развивая ни себя, ни своего бизнеса, не понимая при этом, что таким образом закладывают под себя мину замедленного действия; ведь в условиях рыночной экономики, в бизнесе постоянное значительное развитие – необходимое условие выживания;

е) важная составляющая НКУ сегодняшней России – распространившиеся чувства безысходности, апатии, пассивности, неверия в свои силы, глубокого недоверия к власти. Подобные негативные настроения просто исключают из числа активно действующих многих творчески мыслящих и инициативных сотрудников. В современной экономике без таких кадров невозможно создать конкурентоспособное высокопроизводительное предприятие. Для успешного решения непростых задач технологического и управленческого развития, для победы в конкурентной борьбе требуется много высококвалифицированных мотивированных менеджеров и сотрудников, нужно умение руководства предприятия полностью использовать их творческий потенциал. Поскольку ни первого, ни второго существенно не хватает, эта составляющая "комплекса уникальности" России приводит к созданию системы управления, в которой преобладают чисто административные методы, к формированию иерархических бюрократических систем, время которых в современном, да и в российском бизнесе, прошло. Если составляющие российского НКУ не изменятся, то успешное развитие большинства российских предприятий маловероятно. Поэтому сегодня необходимо использовать качественно новые составляющие российского НКУ. И это возможно. В существующей социально-экономической ситуации есть целый ряд факторов, которые могут составить основу качественно нового российского НКУ. В него должны и могут входить:

а) подлинное стремление к технологическому превосходству предприятия на базе использования огромного, не имеющего мировых аналогов российского технического потенциала в форме высококонкурентных технологий, уже используемых в малых масштабах, и многочисленных технологических разработок, еще не доведенных до уровня готовых технологий, но уже прошедших стадию "feasibility study", т.е. доказавших свою реализуемость и возможность получения значительных коммерческих и социальных выгод;

б) значительный творческий потенциал российских рабочих и инженерно-технических работников, которые даже в сегодняшние трудные времена продолжают создавать уникальную продукцию;

в) очевидно, что значительное отставание российских предприятий по трем ключевым факторам развития (производительность, конкурентоспособность и качество развития) требует качественно нового подхода к выбору целей и задач предприятия; система управления должна позволить руководству предприятия поставить реальные цели, которые обеспечат опережающее развитие предприятия по сравнению с его аналогами в развитых странах. Предприятие может добиться этого на основе использования технологического развития и методов стратегического планирования – единственного подхода, позволяющего обоснованно сформулировать крупные опережающие цели развития на 3 – 5 лет;

г) для того, чтобы успешно реализовать российский потенциал технологического превосходства и добиться опережающего развития, в первую очередь, необходимо качественное совершенствование системы переподготовки руководителей. Это – самая важная и трудная задача, требующая глубоких инноваций; главная идея может состоять в использовании подхода, при котором переподготовка соединя-

ется с решением практических задач управления в реальных условиях предприятия (т.е. по японскому варианту);

д) сложность и многоплановость четырех вышеназванных составляющих нового российского "комплекса уникальности" требуют изменения постановки вопроса о сотрудничестве и совместной деятельности предприятий друг с другом и с властью на уровне администрации региона и муниципалитета. Одиночке в современном мире можно лишь выживать, развиваться же возможно только при глубоком сотрудничестве с партнерами по бизнесу и власти. Существующий опыт корпоративного менеджмента многих стран дает большой выбор интересных идей, некоторые из которых могут вполне успешно прижиться и на российской почве [таковы, например, создание кластеров (групп) предприятий]. Интуитивно некоторые российские руководители приходят к этому, однако требуется развитие и адаптация этих идей к российским условиям, с выходом, например, на программы типа "Стратегия промышленного развития региона на пять лет" (большой срок – неэффективный подход). Отмечу, что в начале 2003 г. Конгресс США принял закон, предписывающий каждому федеральному министерству разрабатывать пятилетнюю стратегию своего развития, т.е. современное развитие требует инновационных изменений на всех уровнях во всех системах управления;

е) общий подход к созданию, развитию и совершенствованию системы управления предприятием должен впитать в себя то ценное, что было накоплено за многие годы существования российского государства и, в первую очередь, в советский период;

ж) важной составляющей "комплекса уникальности" должно стать изменение отношения в обществе к проблеме управления вообще. Зачастую экономика и управление в России соединяются в нечто единое с общим содержанием развития; на самом деле между ними есть разница; экономика развивается на всех уровнях, в первую очередь, не под влиянием "невидимой руки" рынка, а под прямым влиянием конкретных управляющих воздействий: постановки целей и задач, выбора направлений развития, составления плана, установления системы контроля; если они неадекватны, не используют всего потенциала развития, то и развитие экономики предприятия будет ущербным, неэффективным, толкающим предприятие в пропасть банкротства. Таким образом, экономика и управление – две ноги, с помощью которых предприятие и общество движутся, то есть развиваются; они должны соответствовать друг другу: для мощного развития экономики предприятия требуется мощная система управления.

Таким образом, новый "комплекс уникальности" российских концепций и подходов к созданию современных систем управления должен включать в себя твердую установку на опережающее развитие предприятия, основанное на уникальном технологическом потенциале самой России и ее богатом опыте в этой области; организации сотрудничества с партнерами и властью в рамках стратегических региональных и межрегиональных программ, инновационностью в подготовке и переподготовке менеджеров; пониманию очевидного для всего мира определяющего положения: именно управление движет развитием предприятия, отрасли, а если развитие хромает, надо менять систему и методы управления, а не бюджет или таможенные правила, так как их несовершенство объясняется, в первую очередь, некачественным управлением в структурах, руководящих этими сферами.

Но для использования качественно нового российского НКУ при создании и развитии систем управления необходим и качественно новый уровень управленческих умений руководителей предприятий.

РОССИЙСКИЕ СТАНДАРТЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Одним из путей, значительно облегчающих совершенствование умений и расширение знаний в области управления для руководителей предприятий, может стать введение в систему управления предприятием российских стандартов. Как уже отмечалось выше, сама логика развития бизнеса и управления, сходство целей и задач конкурентной борьбы привели к выработке в разных странах одинаковых технологий и методов управления, независимо от их социально-экономических, природно-климатических и других условий. Эти технологии и методы охватывают все области управления, различаются по сложности, объему, требованиям к опыту, умению и знаниям персонала, цене их освоения менеджерами.

Целесообразность использования некоторых из них в российских условиях очевидна хотя бы потому, что они необходимы предприятию, а российских аналогов не существует; таковы стратегическое управление, управление по целям;

Поэтому перед российскими предприятиями возникают две принципиальные задачи: что из этого обилия технологий и методов выбрать и как, в какой последовательности выбранные технологии и методы вписать в существующую систему управления предприятием.

Исходя из трех приоритетных задач российских предприятий (увеличения производительности труда, роста конкурентоспособности и повышения качества развития), первая задача решается просто. Анализируя обширную литературу по вопросам российских методов управления и опираясь на собственный опыт управленческого консалтинга, предлагаю в качестве основных стандартных технологий, ядра управления предприятием восемь базовых технологий для разработки основных частей корпоративной системы управления, необходимых большинству российских предприятий:

- стандартных схем анализа ситуации предприятия и отрасли;
- стратегического планирования;
- реорганизации систем текущего планирования и контроля и систем организационного развития;
- систем управления для менеджеров среднего звена;
- систем и методов управления топ-менеджеров и развития их лидерских качеств;
- программ повышения производительности труда;
- программ повышения конкурентоспособности продукции;
- программ опережающего прорывного развития.

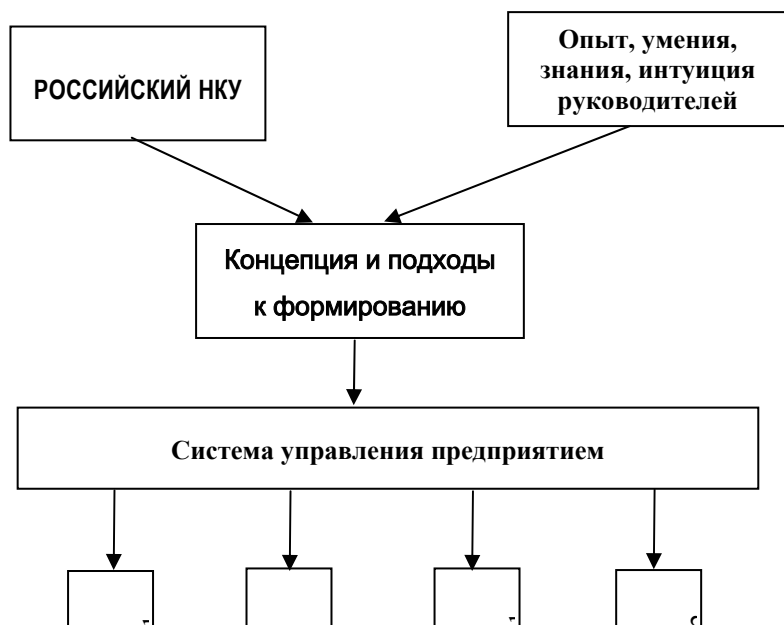
Для любого предприятия каждая из этих базовых технологий может быть четко структурирована и частично формализована. Качество именно этих двух процедур позволяет придать базовым технологиям форму, которая облегчает их освоение российскими менеджерами.

Вторая задача, порядок и процедуры внедрения в практику базовых технологий сильно зависит от целей и задач собственников и/или топ-менеджеров предприятий. Поэтому ее решение гораздо сложнее, чем первой задачи: в общем виде структурировать и формализовать ее можно только в небольшой степени. Кроме этого, практика введения в действие этих технологий требует сохранения системности в управлении, сложной адаптации и, как правило, изменений некоторых важных психологических установок российских руководителей. Последнее часто бывает особо сложной и трудной задачей.

Стандартные базовые технологии должны быть дополнены локальными технологиями управления, вытекающим из специфики условий предприятия. Вместе две эти группы технологий и сохраняющаяся, но видоизмененная часть прежней системы управления предприятием, образуют законченную систему корпоративного управления, успешно решающую задачи опережающего развития предприятия в специфических российских рыночных условиях.

Тогда общая схема создания и недетализованная структура российской системы корпоративного управления будет выглядеть так, как это показано на рис. 1.

Наличие технологических стандартов в управлении создает еще ряд преимуществ, кроме облегчения понимания сложных технологий управления и их использования на практике.



Методы управления

РИС. 1 СХЕМА СОЗДАНИЯ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Введение в практику управления восьми четких стандартов управления:

1 Создает ядро системы управления, которое позволит правильно ставить крупные цели и эффективно достигать опережающих целей развития, в максимальной степени используя имеющиеся ресурсы и резервы.

2 Значительно облегчает разработку и реализацию программы развития на российском предприятии с современной системой управления, адаптируя к специфическим российским рыночным условиям последние достижения практики менеджмента зарубежных стран и плюсы российского НКУ, и направляет личные усилия руководителей не на малопродуктивные вопросы совершенствования управления, что часто преобладает в их деятельности, а на решение задач управления с высоким потенциалом результативности.

3 Существенно облегчает решение задач преемственности управления.

4 Значительно увеличивает прозрачность, продуктивность и эффективность системы управления.

5 Открывает новые возможности для организации сотрудничества, в том числе с развитыми странами.

Указанные стандарты российской системы корпоративного управления не могут быть введены законодательно, но они должны реализоваться на основе политических решений топ-менеджеров компаний при их активном участии. При этом вводимые изменения обязательно должны производиться на основе современных технологий управления изменениями, чтобы превратить нейтральное или негативное отношение персонала к вводимым новациям в заинтересованное и активное. В этом случае для завершения работы потребуется год-два.

Создание четких, структурированных и частично формализованных восьми базовых технологий управления предприятием значительно расширяет возможности для продуктивного и эффективного использования потенциала информационных технологий в управлении. При этом в ряде случаев это будут информационные технологии, не скопированные с западных, а качественно новые концепции и технологии автоматизации управления, выросшие из приоритетных реальных потребностей российской системы корпоративного управления.

Предлагаемые инновации в создание и развитие российской системы корпоративного управления – необходимое и достаточное условие выхода предприятия на опережающее развитие и его успеха на российском и интернациональном рынках.

М.О. МАЯНСКИЙ

Система управления межрегиональным
экономическим взаимодействием

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ В РОССИИ НАБЛЮДАЕТСЯ УСИЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНОВ, ЧТО СПОСОБСТВУЕТ ПОДЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА, РОСТУ БЛАГОСОСТОЯНИЯ НАСЕЛЕНИЯ. В СТРАНЕ УВЕЛИЧИВАЕТСЯ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТОВАРООБОРОТ, ОБМЕН ДРУГИМИ ФАКТОРНЫМИ ПОТОКАМИ; СНИЖАЕТСЯ ДИСКРЕТНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА, ВОЗРАСТАЕТ ИНТЕГРАЦИЯ РОССИЙСКИХ ТЕРРИТОРИЙ.

ОДНАКО, НЕСМОТРЯ НА УСИЛЕНИЕ МЕЖРЕГИОНАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (МРЭВ), РАЗВИТИЕ ПРОЧИХ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ ЕГО РАЗВИТИЯ, ОНО ИМЕЕТ НЕКОТОРЫЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ НЕДОСТАТКИ.

В связи с этим, встает вопрос о необходимости организации системы управления МРЭВ.

По мнению автора данной статьи для построения эффективной системы управления МРЭВ необходимо определить следующие ее элементы:

– **СОВОКУПНОСТЬ ПАРАМЕТРОВ ОЦЕНКИ МРЭВ (ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ);**

– **СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ;**

– **РЫЧАГИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ (КАНАЛЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ);**

– **МЕХАНИЗМ ПОДДЕРЖАНИЯ ПАРАМЕТРОВ МРЭВ В ЗАДАННЫХ РАМКАХ.**

ФАКТИЧЕСКИ, ЗДЕСЬ РЕЧЬ МОЖЕТ ИДТИ О ПОСТРОЕНИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРОЦЕССА МРЭВ.

Субъектами управления МРЭВ будут являться следующие:

– **ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ;**

– **АССОЦИАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНОВ (АЭВР);**

– **РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ;**

– **ОРГАНЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ;**

– **ХОЗЯЙСТВУЮЩИЕ СУБЪЕКТЫ.**

ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ:

– **ПРОЦЕССЫ МРЭВ;**

– **ЦЕЛЕВЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОГРАММЫ (ЦКП) ПО ОРГАНИЗАЦИИ МРЭВ;**

– **ДРУГИЕ ЦКП.**

ОБЪЕКТАМИ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ БУДУТ ЯВЛЯТЬСЯ ТАКЖЕ И ПАРАМЕТРЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ, К КОТОРЫМ ПО МНЕНИЮ АВТОРА ДАННОЙ СТАТЬИ БУДУТ ОТНОСИТЬСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

1 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК (ВРП И ДР.).

2 УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ ОТ МРЭВ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ).

3 ПОКАЗАТЕЛИ ФАКТОРНЫХ ПОТОКОВ (КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ).

4 УРОВЕНЬ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ РЕГИОНА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ (ПО ВИДАМ ПОТЕНЦИАЛА) (→МАХ).

5 КАЧЕСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА (ДИСКРЕТНОСТЬ И ЕДИНСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА, ОДНОРОДНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ И ДР.).

6 УРОВЕНЬ ИНТЕГРИРОВАННОСТИ ТЕРРИТОРИЙ (КАЧЕСТВЕННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА).

В КАЧЕСТВЕ КАНАЛОВ, РЫЧАГОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ АВТОР ВЫДВИГАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ:

1 ФИНАНСОВЫЕ РЫЧАГИ (СИСТЕМА ТРАНСФЕРТОВ, ЦЕЛЕВАЯ ТОЧЕЧНАЯ ПОДДЕРЖКА, НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ НАЛОГОВЫЙ КРЕДИТ, БЮДЖЕТНЫЕ ССУДЫ, ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ГАРАНТИИ, СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК, ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ, СУБСИДИРОВАНИЕ).

2 ТАРИФЫ – ПОЛИТИКА РЕГУЛИРОВАНИЯ (СДЕРЖИВАНИЯ РОСТА) ТАРИФОВ НА ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ФП (СУБСИДИРОВАНИЕ ТАРИФОВ, АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ).

3 РАЗЛИЧНЫЕ РИСКИ УЧАСТНИКОВ (КОНТРАГЕНТОВ) МРЭВ, РЕГУЛИРОВАНИЕ (СНИЖЕНИЕ) РИСКОВ КОНТРАГЕНТОВ МРЭВ.

4 ДОХОДНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ – КОНТРАГЕНТОВ МРЭВ.

5 РАВНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВСЕХ СУБЪЕКТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ – СОЗДАНИЕ РАВНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ, РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ;

6 ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА – РЕГУЛИРОВАНИЕ (ПОДДЕРЖАНИЕ) УРОВНЯ ЦЕН.

7 ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ ЭКСПОРТА-ИМПОРТА, ВВОЗА-ВЫВОЗА, ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ – СТИМУЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И ВЫВОЗА.

8 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ – РЕГУЛИРОВАНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРОВ (ВРП, ВВОЗА, ВЫВОЗА, УРОВНЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА, ИНФЛЯЦИИ И Т.Д.), УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ НОРМАТИВАМИ (СТАВКАМИ ЦБ, ПОКАЗАТЕЛЯМИ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ, ПЛАТЕЖНО-РАСЧЕТНОЙ СИСТЕМЫ).

МЕХАНИЗМ ПОДДЕРЖАНИЯ ПАРАМЕТРОВ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ В УСТАНОВЛЕННЫХ РАМКАХ, А ТАКЖЕ ИХ УЛУЧШЕНИЕ БУДЕТ СОСТОЯТЬ В ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОМ ВОЗДЕЙСТВИИ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ НА ОБЪЕКТЫ ИХ УПРАВЛЕНИЯ (ПАРАМЕТРЫ МРЭВ) ПОСРЕДСТВОМ РЫЧАГОВ И МЕТОДОВ ДАННОГО УПРАВЛЕНИЯ. ПРИ СТРЕМЛЕНИИ ДОСТИЧЬ УВЕЛИЧЕНИЯ ПАРАМЕТРОВ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ, СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ УВЕЛИЧЕНИЕ ПОСЛЕДНИХ НЕ ЗА СЧЕТ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЦЕЛЕВЫЕ ФАКТОРЫ (В ЭТОМ СЛУЧАЕ УЛУЧШЕНИЕ ЭТИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НЕ БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ ИНДИКАТОРОМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МРЭВ), А ЗА СЧЕТ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ФАКТОРЫ, СТИМУЛИРУЮЩИЕ ПРОЦЕСС МРЭВ.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ЭТОГО МЕХАНИЗМА СОСТОИТ В ПЛАНИРОВАНИИ СУБЪЕКТАМИ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ КОНКРЕТНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ МРЭВ ПОСРЕДСТВОМ НАЛОЖЕНИЯ КАЖДОГО ИЗ КАНАЛОВ (РЫЧАГОВ, МЕТОДОВ) СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ОБЪЕКТ (ПАРАМЕТР) ЭТОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРИ ЗАДАННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ И КОРИДОРОВ ИХ ИЗМЕНЕНИЯ. ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО СНАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЬ ПОСЛЕДНИЕ, ЧЕМ БУДУТ ЗАНИМАТЬСЯ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ, О КОТОРЫХ РЕЧЬ ПОЙДЕТ НИЖЕ.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, ВОЗДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ НА ДАННЫЕ ОБЪЕКТЫ (ПАРАМЕТРЫ) ПОСРЕДСТВОМ РЫЧАГОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ БУДЕТ ВЫРАЖАТЬСЯ В КОНКРЕТНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ ТОГО ИЛИ ИНОГО СУБЪЕКТА МРЭВ (ОРГАНА ВЛАСТИ ТОГО ИЛИ ИНОГО УРОВНЯ).

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ОСНОВУ СВОЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ НА УРОВНЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ И УТОЧНЕНИЯМИ ПО АЭВР, КОТОРЫЕ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ДОЛЖНЫ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ И РАСПРЕДЕЛЯТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПО ОТДЕЛЬНЫМ РЕГИОНАМ. ДЛЯ ЭТОГО ДОЛЖНА БЫТЬ СОЗДАНА ФЕДЕРАЛЬНАЯ ЦКП ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ МРЭВ, В КОТОРУЮ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВКЛЮЧЕН ДАННЫЙ МЕХАНИЗМ. В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, КАЖДЫЙ РЕГИОН ДОЛЖЕН ТАК ЖЕ РАЗРАБОТАТЬ СВОЮ АНАЛОГИЧНУЮ ПРОГРАММУ, СОГЛАСУЮЩУЮСЯ С ЦЕНТРАЛЬНОЙ, ДОПОЛНЯЮЩУЮ И УТОЧНЯЮЩУЮ ЕЕ, ЧТО ТАК ЖЕ ДОЛЖНО БЫТЬ УЧТЕНО В ДАННОЙ ПРОГРАММЕ.

ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДАННОЙ ПРОГРАММЫ НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ, КООРДИНАЦИИ ДЕЙСТВИЙ И РАЗГРАНИЧЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ОБЯЗАННОСТЕЙ МЕЖДУ ФЕДЕРАЛЬНОЙ, РЕГИОНАЛЬНОЙ И МЕСТНОЙ ВЛАСТЯМИ, А В ОТДЕЛЬНЫХ СЛУЧАЯХ И МЕЖРЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ.

ОСНОВНАЯ РОЛЬ В РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ ДОЛЖНА БЫТЬ ОТВЕДЕНА РЕГИОНАМ. ИМЕННО НА ИХ УРОВНЕ БУДУТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬСЯ ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ. РОЛЬ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЦЕНТРА БУДЕТ ЗАКЛЮЧАТЬСЯ В КООРДИНИРОВАНИИ ДЕЙСТВИЙ РЕГИОНОВ, ПОДДЕРЖАНИИ ИХ ПОЛИТИКИ ПОСРЕДСТВОМ РЕАЛИЗАЦИИ ОБЩЕЙ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

РОЛЬ МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР (В ТОМ ЧИСЛЕ АЭВР) БУДЕТ СОСТОЯТЬ В КООРДИНИРОВАНИИ ДЕЙСТВИЙ РЕГИОНОВ, ВХОДЯЩИХ В АССОЦИАЦИЮ, С УЧЕТОМ ЭКОНОМИКО-ГЕОГРАФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ДАННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ РЕГИОНОВ. ЗДЕСЬ БУДУТ ОБОБЩАТЬСЯ ПРОГРАММЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ МРЭВ ОТДЕЛЬНЫХ РЕГИОНОВ ДАННОЙ АССОЦИАЦИИ, ПЛАНИРОВАТЬСЯ РАЗВИТИЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ РЕГИОНОВ И МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА МРЭВ НА ПЕРСПЕКТИВУ.

ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ОСНОВОЙ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ БУДЕТ СОЗДАНИЕ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ РАБОЧИХ ГРУПП (КОМИТЕТОВ) ПРИ МИНИСТЕРСТВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РФ (МЭР), ЕГО ОТДЕЛЕНИЯХ В РЕГИОНАХ И ПРИ АЭВР. ЭТИ КОМИТЕТЫ ДОЛЖНЫ БУДУТ ОТСЛЕЖИВАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ ТЕМИ ИЛИ ИНЫМИ РЫЧАГАМИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ ПОСРЕДСТВОМ ОПРЕДЕЛЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.

ПРИ ПРИНЯТИИ ТАКОГО РЕШЕНИЯ ДАННЫЙ КОМИТЕТ ДОЛЖЕН НАПРАВИТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ЗАПРОС В ОРГАН, УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ПРИНИМАТЬ ДАННОЕ РЕШЕНИЕ (ГНС РФ, ЦБ РФ, КОМИТЕТ ПО АНТИМОНОПОЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ РФ И ДР.) С ЦЕЛЬЮ РЕАЛИЗАЦИИ ДАННОГО РЕШЕНИЯ (ИЗМЕНЕНИЯ ЭТИХ ПАРАМЕТРОВ). ПРИ ЭТОМ, В КОМИТЕТЕ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОТ МЭР, КОТОРЫЙ В СЛУЧАЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ КОМИТЕТОМ ОБ ОБРАЩЕНИИ В КАКОЙ-ЛИБО ОРГАН С ЦЕЛЬЮ РЕАЛИЗАЦИИ ОПРЕДЕЛЕННОГО МЕРОПРИЯТИЯ ДОЛЖЕН БЫСТРО СОГЛАСОВАТЬ ДАННОЕ РЕШЕНИЕ С МЭР.

ДАННЫЙ КОМИТЕТ НА БАЗЕ ГЛУБОКОГО АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В СТРАНЕ (РЕГИОНЕ) ДОЛЖЕН ОПРЕДЕЛЯТЬ ЗНАЧЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ И КОРИДОРЫ ИХ ВОЗМОЖНОГО (БЕЗОПАСНОГО) КОЛЕБАНИЯ, И В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОБСТАНОВКИ В СТРАНЕ (РЕГИОНАХ), ОПРЕДЕЛЯТЬ ВОЗМОЖНЫЕ МЕРЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ, ЧЕРЕЗ НАЛОЖЕНИЕ КАНАЛОВ (РЫЧАГОВ) УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ НА ПАРАМЕТРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, БУДЕТ ПЛАНИРОВАТЬСЯ СИСТЕМА МЕР ПО ПОДДЕРЖАНИЮ (УЛУЧШЕНИЮ) ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ.

ДАННЫЙ ДОКУМЕНТ КОМИТЕТ ДОЛЖЕН НАПРАВЛЯТЬ В МЭР, А НА УРОВНЕ РЕГИОНОВ – В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ МЭР ПРИ РЕГИОНАЛЬНЫХ АДМИНИСТРАЦИЯХ. ПРИ ЭТОМ, ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ МЭР ДОЛЖНЫ СОГЛАСОВЫВАТЬ ЭТОТ ДОКУМЕНТ С САМИМ МЭР. ПОСЛЕ УТВЕРЖДЕНИЯ ЭТОГО ДОКУМЕНТА МЭР С ИСПРАВЛЕНИЯМИ И ДОПОЛНЕНИЯМИ ДОЛЖНО ПЕРЕДАВАТЬ ЕГО В ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ И В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫЕ ОТДЕЛЕНИЯ МЭР, КОТОРЫЕ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ ДОЛЖНЫ ПЕРЕДАВАТЬ ДАННЫЙ ДОКУМЕНТ В РЕГИОНАЛЬНЫЕ КОМИТЕТЫ.

ТАКАЯ ПРОЦЕДУРА ДОЛЖНА ПРОВОДИТЬСЯ КАЖДЫЙ ГОД, ВО ВРЕМЯ ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА РФ. ЭТОТ ДОКУМЕНТ ДОЛЖЕН СТАТЬ ГЛАВНЫМ ДОКУМЕНТОМ, КОТОРЫМ ОНИ ДОЛЖНЫ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ СВОЕЙ РАБОТЫ. КРОМЕ ТОГО, ЖЕЛАТЕЛЬНО УТВЕРЖДАТЬ ДОЛГОСРОЧНЫЕ (ПЯТИ- И ДЕСЯТИЛЕТНИЕ) ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ МРЭВ И СООТВЕТСТВЕННО ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ КОМИТЕТОВ. НА ОСНОВАНИИ ЭТИХ ДОКУМЕНТОВ МОГУТ КОРРЕКТИРОВАТЬСЯ ПРОГРАММЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ МРЭВ.

ПО МНЕНИЮ АВТОРА ЭТОЙ СТАТЬИ, ДАННЫЕ КОМИТЕТЫ И УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ОРГАНЫ ДОЛЖНЫ ВОЗНАГРАЖДАТЬСЯ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ УЛУЧШЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ ИЗ БЮДЖЕТОВ СООТВЕТСТВУЮЩИХ УРОВНЕЙ ЗА СЧЕТ ПОЛУЧЕНИЯ ПОСЛЕДНИМИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЭФФЕКТОВ ОТ МРЭВ, ДОСТИГНУТЫХ БЛАГОДАРЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЕ ЭТИХ ОРГАНОВ. ТАКОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДОЛЖНО НАЗНАЧАТЬСЯ В ПРОЦЕНТАХ ОТ ПРИРОСТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА СООТВЕТСТВУЮЩЕГО БЮДЖЕТА (ПРИРОСТ БЮДЖЕТНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ, БЮДЖЕТНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И Т.Д.). ДАННЫЕ

ПРОЦЕНТЫ ДОЛЖНЫ БУДУТ ПЕРЕВОДИТЬСЯ НА СЧЕТА СООТВЕТСТВУЮЩИХ КОМИТЕТОВ И УПОЛНОМОЧЕННЫХ ОРГАНОВ И ЗАЧИСЛЯТЬСЯ В ИХ ПРЕМИАЛЬНЫЕ ФОНДЫ, ИЗ КОТОРЫХ ЗАТЕМ БУДУТ ВЫДАВАТЬСЯ ПРЕМИИ РАБОТНИКАМ ЭТИХ ОРГАНОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ГОДА. ДАННЫЕ ПРЕМИИ ДОЛЖНЫ НОСИТЬ БОНУСНЫЙ ХАРАКТЕР (ПРОЦЕНТЫ ЗА ВКЛАД В ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ), УЧИТЫВАЮЩИЙ ВКЛАД КАЖДОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ И КАЖДОГО ОТДЕЛЬНОГО РАБОТНИКА В СОЗДАНИЕ ПОЛУЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА, А НЕ В ФОРМЕ ТВЕРДЫХ ПРЕМИЙ, КАК ЭТО ЧАЩЕ ВСЕГО ПРОИСХОДИТ.

В ТОЖЕ ВРЕМЯ, ДАННЫЕ КОМИТЕТЫ И УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ОРГАНЫ ДОЛЖНЫ НЕСТИ СТРОГУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ЗА СВОИ ДЕЙСТВИЯ, ТАК И ЗА СНИЖЕНИЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОСЛЕДНИХ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, А ЗА СЧЕТ ЭТОГО БЮДЖЕТНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ДРУГИХ МАКРО- И МЕЗОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ – В ВИДЕ ШТРАФОВ ИЗ ПРЕМИАЛЬНЫХ ФОНДОВ ЭТИХ ОРГАНОВ, В ПРОЦЕНТАХ ОТ СНИЖЕНИЯ ЭТИХ ЭФФЕКТОВ.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА ДАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ БУДЕТ СОСТОЯТЬ В ТОМ, ЧТО ТАКАЯ МЕТОДИКА ПЛАНИРОВАНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ МРЭВ ПОЗВОЛЯЕТ СОЗДАТЬ ПОЛНУЮ КАРТИНУ ЭТИХ МЕРОПРИЯТИЙ, ВЫСТРАИВАЕТ СИСТЕМУ МЕР, ВМЕСТО ПОДБОРА ИЛИ "УГАДЫВАНИЯ" ОТДЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ, ПОДХОДЯЩИХ ДЛЯ ЭТОЙ ЦЕЛИ.

ЭТА СИСТЕМА МЕР ПРИ СОЕДИНЕНИИ РАЗЛИЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДАСТ СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОСЛЕДНИХ, ЧТО УВЕЛИЧИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ОТДЕЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ, ТАК И ВСЕГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МРЭВ, ПОЗВОЛИТ ОКУПИТЬ ЗАТРАТЫ НА ВНЕДРЕНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ДАННОЙ СИСТЕМЫ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 БЫКОВСКИЙ В.В. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ: МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ: МОНОГРАФИЯ. М.: ИЗД. МАШИНОСТРОЕНИЕ-1, 2002. 168 С.**
- 2 ГРАНБЕРГ А.Г. ОСНОВЫ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ. 2-Е ИЗД.; М.: ГУВШЭ, 2001. 495 С.**
- 3 ДОКЛАД НА РАСШИРЕННОМ ЗАСЕДАНИИ ОТДЕЛЕНИЯ РАН РУКОВОДИТЕЛЯ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ПРЕЗИДИУМА ГОССОВЕТА РФ В.И. ИМАЕВА "СТРАТЕГИЯ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ ДО 2010 Г. И НА ПЕРСПЕКТИВУ".**
- 4 ИСКРЯННИКОВ А.М. УПРАВЛЕНИЕ МРЭВ В РОССИИ. ДИС. ... КАНД. ЭКОНОМ. НАУК. М., 2001.**
- 5 ПРОТОКОЛ ЗАСЕДАНИЯ ОТДЕЛЕНИЯ "ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА". 26-28 ЯНВАРЯ 1996 Г., Г. ИВАНОВО.**

М.Г. ГЛАДЫШЕВ

**Функция менеджера в исследовательском
процессе**

Сегодня высшее образование становится стандартным требованием для менеджеров. Программы школ управления обычно включают разнообразные курсы. Чаще всего это финансы, бухгалтерия, теория управления, стратегия, международный бизнес и экономика. Хотя данная система высшего образования позволяет теоретически овладеть основами выбранной профессии, менеджеры в большинстве случаев заинтересованы в получении и более "практичных" знаний.

Прослушав стандартный набор дисциплин, они уже понимают, как планировать, организовывать, координировать и управлять. Но прежде чем менеджер сможет заняться этими проблемами, он должен

иметь представление, как проводить обследование. Управление начинается с оценки внутренней и внешней среды компании, т.е. с эффективно и правильно организованной работы с соответствующей информацией.

В частности, менеджеры должны знать, как исследовать социальные и экономические факторы, такие, как мотивация и товарищество служащих, пожелания клиентов, эффективность собственных усилий и т.п.

Необходимые компоненты системы обследования

Система обследований, понимаемая как одна из функций деятельности менеджера, не может быть не основана на конкретной практике. Но при этом она должна состоять из определенных стандартных шагов, улучшающих работу. Система разделяется на четыре блока операций: сбор информации, ее документирование, анализ и использование. Эти действия требуют знания традиционных и современных теорий управления (общего менеджмента, управления человеческими ресурсами, теории коммуникации, лидерства и стратегического планирования). Подчеркну, что система обследования не является их заменителем, а лишь помогает менеджерам в управлении.

Традиционные теории менеджмента выступают основой обследования. Так, научное управление направлено на стандартизацию работы организации, а в функции менеджеров входит наблюдение за деятельностью подчиненных, чтобы гарантировать соответствие стандартам. Управление человеческими ресурсами сосредоточено на мотивации служащих, а менеджеры должны постоянно быть в курсе пожеланий последних, чтобы знать, что делать для совершенствования организационной культуры.

Сбор информации

Чтобы правильно собирать информацию, нужно сначала определить объекты исследования. Они делятся на пять категорий, связанных с рынком, организацией в целом, отделом, в котором работает данный менеджер, служащими и собственной деятельностью. Обычно на уровне организации отслеживают лишь часть информации по этим направлениям. Естественно, менеджеры в соответствии с полномочиями могут воспользоваться такой информацией, но при этом каждый из них имеет свой список объектов обследования.

Факторы, связанные с рынком, включают валовой внутренний продукт (ВВП), конкуренцию, спрос и предложение в области интересов организации, технико-технологические новшества производства и т.д. Среди факторов, касающихся организации в целом, отмечу изделия, историю, репутацию, рыночное положение, финансы, процедуры и цели. При подготовке на должность менеджера кандидаты нередко проводят интервью, в ходе которого они должны исследовать те или иные факторы рынка и организации, чтобы выяснить свою компетентность в выбранной области. Одни элементы (например, ВВП, финансы, спрос и предложение) для более точного представления о положении дел требуют постоянного измерения. Полнота картины по другим элементам (история компании) обеспечивается однократным сбором информации.

Для менеджеров среднего уровня важны данные, связанные с отделом – производительность, прибыль, доход, затраты, качество процессов, достижения и трудности. Кроме того, он должен хорошо знать работу подчиненных. Особое направление составляют характеристики личной деятельности – навыки, знания, способности, предложения, ожидания, достижения и трудности. Обычно менеджеры оценивают только труд служащих, оставляя в стороне собственные усилия, но если они хотят улучшить результаты, то должны стремиться и к самосовершенствованию. Для этого необходимо проанализировать требования к должности, свою нагрузку, производительность, сервисные затруднения, предложения, достижения и трудности, а также оценку его деятельности служащими и высшим руководством.

Скажем несколько слов о каждом факторе работы *непосредственно менеджеров*. Нагрузка определяется количеством решаемых задач. Если менеджеры отслеживают занятость каждый день, то начинают осознавать тенденции в данном направлении. Измерение производительности помогает им оценить методы своей работы. Кроме того, они должны записывать личные достижения и трудности, чтобы потом, подвергнув разбору, понять сильные и слабые стороны собственной деятельности. Достижения включают обучение и успехи в работе. Все трудные ситуации необходимо подробно описывать для того, чтобы найти лучшие методы.

Сервисные затруднения происходят, когда менеджер не приходит в назначенное время или не выполняет обязательства. Важно выявить причины этого, чтобы скорректировать поведение данного со-

трудника. Иногда менеджеры думают о новых методах, но не фиксируют идеи, что в корне неверно, так как стратегические изменения в организации, а также инновации очень часто зависят от их предложений. Оценки служащих и высшего руководства иллюстрируют объективные взгляды на эффективность работы того или иного менеджера.

Руководитель (лидер) – человек, который не только управляет, но и помогает, направляет и поддерживает коллег. Он должен быть терпеливым и понимающим и в то же время решительным и компетентным. Конечно, руководство трудно учить, но менеджеры это делают посредством опыта. Оценка руководства всегда очень субъективна, однако очень важна. Только со временем (накопив опыт) менеджер может научиться понимать, как верно оценивать свое руководство. Но это требует смелости, честности и дипломатии.

Средства сбора информации. Чтобы правильно осуществить сбор информации, менеджеры должны решить, не только какая информация необходима, но как и когда ее собирать.

Средства сбора информации включают:

- наблюдение, т.е. непосредственное восприятие предметов и явлений;
- использование банка данных фирмы, а также журналов, газет и Интернета;
- опрос – специальную анкету, распространенную среди определенной группы сотрудников или клиентов, чтобы выявить их мнение;
- интервью. Этот метод сбора данных заключается в том, что интервьюер в большинстве случаев устно задает вопросы, предусмотренные программой исследования.

Для каждого объекта сбора информации менеджерам нужно выбрать самые эффективные средства.

Документация

Для фиксации количественных данных в целях выявления тенденции применяют контрольную карту. Когда обследуют качественные характеристики, используют журнал или файл. Таким образом, менеджеры имеют официальную и точную документацию. Она должна объективно отражать наблюдаемые процессы (за счет правильного выбора объектов обследования и примененного для их описания синтаксиса). Ответ на вопрос "кто виноват?" не выступает, как правило, центром исследования менеджера. Отмечу также, что документация важна не только для анализа, но и для эффективного разговора со служащими, коллегами и руководителями.

Анализ

При статистическом анализе информации, собранной при помощи контрольных карт, менеджеры чаще всего подсчитывают среднее значение той или иной характеристики обследуемого явления (фактора), стандартное и квадратичное отклонения, тенденции изменения. Сегодня эта работа значительно облегчилась и ускорилась благодаря применению персональных компьютеров. Для показа и объяснения трендов наиболее эффективны графики. Хорошим подспорьем выступает такое программное средство, как Microsoft excel, имеющее мощные инструменты для создания различных графиков, но менеджеры могут заниматься этим и вручную.

Важным элементом на этапе анализа является метод сравнения. Его проводят по отношению к предыдущим периодам, конкурентам, средней ситуации на рынке. Сравнение позволяет точнее оценить полученные результаты. Так, если компания увеличивает продажи на 10% в год, это считается хорошим показателем. Но если у конкурентов продажи выросли на 20 %, то результат 10 % представляется не таким уж хорошим.

Анализ качественных измерений более субъективен. Лидерам, менеджерам и служащим рекомендуется заниматься им вместе. Естественно, если имеет место личная проблема, то лучше говорить со служащим конфиденциально. В обычных же ситуациях целесообразнее анализировать информацию в группе (применяя, так называемый, метод командной работы).

Диалог между лидерами, менеджерами и служащими важен не только для анализа, но и для поддержания и улучшения внутрифирменных отношений. Однако по-настоящему продуктивными подобные собрания могут стать только с практикой.

Групповой анализ информации является сложным процессом, поэтому при его использовании необходимо придерживаться некоторых правил. Прежде всего, нужно определить цели и задачи. Фокусирование на улучшении параметров – основной принцип анализа. Если существует проблема, то следует выяснить, каким образом обеспечивается ее эффективное решение. Кроме того, метод управления качеством рекомендует найти причину возникновения проблемы. В рамках командной работы это может принять форму поэтапной постановки вопросов (когда ответ выводит на следующий вопрос).

Например, если данные говорят, что качество продуктов ухудшилось, первый вопрос "почему?" может обнаружить, что это было вызвано технической проблемой. Второй уточняющий вопрос "почему?" может показать, что ремонтная команда не придерживалась расписания технического обслуживания. С третьим вопросом "почему?" менеджер может выяснить, что она была занята в данный момент в другом отделе и т.д. В конце концов менеджеры могут узнать, что не существует системы пересмотра и улучшения процедур, поэтому самым продуктивным решением является ее разработка и дальнейшее применение.

Использование информации

Как уже говорилось выше, цель исследования заключается в улучшении процессов. Если фирма более или менее успешна, то обследование различных параметров ее деятельности будут чаще показывать хорошие результаты, чем проблемы. Естественно, информация о хороших результатах улучшает мотивацию служащих и корпоративную культуру. Кроме того, когда сотрудники знают о ключевых факторах успеха, они лучше понимают свою роль в организации.

Еще одна существенная функция таких обследований – обеспечение непрерывной обратной связи. Важные характеристики эффективной обратной связи включают в себя точность, быстроту, доходчивость и применимость. Менеджеры должны использовать полученную в ходе обследований информацию не только в системе ежемесячного и (или) ежегодного стратегического планирования, но и в ежедневном менеджменте.

Обычно менеджеры не рассматриваются в качестве исследователей, но они должны знать, как собирать, документировать, анализировать и использовать информацию для выполнения стратегического плана организации. Первым шагом в этом деле является определение объектов обследования. Основной вопрос в том, что менеджер должен знать. В приведенной таблице предложен фундаментальный список объектов исследования, но, очевидно, каждый менеджер должен откорректировать его в соответствии с особенностями собственной работы.

О.В. КОРОБОВА

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СУБЪЕКТАХ ФЕДЕРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

Региональная политика должна формироваться не только Федеральным центром, но и властями субъектов Федерации. Сложившаяся в России рыночная экономика часто не учитывает инвестиционные различия между территориями. Поэтому на уровне каждого субъекта Федерации необходимо проводить собственную инвестиционную экономическую политику.

Основой для разработки инвестиционной политики служит полная информационная обеспеченность.

Необходимость информационного обеспечения инвестиционной политики региона подчеркивается не только в различной экономической литературе, но и диктуется практическими проблемами управления. Формирование и реализация подобной политики возможна только при существовании системы сбора, хранения и обработки информации об экономической ситуации в регионе. В настоящее время такая система в большинстве регионов, в том числе, в Тамбовской области отсутствует. В частности, особые трудности возникают при создании областной инвестиционной программы, которая разрабатывается на принципе "приема" поступающих инвестиционных предложений, а не на принципе их "втягивания" в нее. В данном случае, регистрацию и экспертизу проходят не все проекты, осуществляемые в регионе. В связи с этим, не все инвестиционные процессы, происходящие в области, учитываются при разработке областной инвестиционной программы. После отбора проектов для включения в нее с целью получения определенных льгот значительная их часть остается практически вне поля зрения системы управления развитием региона. Это осложняет экономическую ситуацию, так как проекты, не включенные в инвестиционную программу, отвлекают на себя значительные финансовые ресурсы и тем самым влияют на экономический потенциал региона.

Оценка инвестиционных процессов, происходящих в Тамбовской области показывает недостаточное информационное обеспечение всех субъектов хозяйственной деятельности, функционирующих в регионе. Его отсутствие препятствует не только улучшению инвестиционного климата. Ведь для пере-

распределения ресурсных потоков системе управления региона требуется диагностическая информация экономического характера, переработанная для принятия управленческих решений.

ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ В РЕГИОНЕ ПРОИСХОДИЛ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ, КРОМЕ ВСЕГО ПРОЧЕГО, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ОКАЗЫВАТЬ ИНФОРМАЦИОННУЮ ПОДДЕРЖКУ ИНВЕТОРАМ, ТАК КАК БЕЗ НАЛИЧИЯ ИХ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ НЕВОЗМОЖНО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСНЫХ ПОТОКОВ. ИНВЕТОРЫ КРАЙНЕ ЧУТКО РЕАГИРУЮТ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В РЕГИОНЕ И ПЕРЕМЕЩАЮТ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА ИЗ ОТРАСЛИ НИЗКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ДОХОДОВ В ОТРАСЛЬ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ПРИБЫЛЬНОСТИ. СЛЕДУЯ ЗА ИЗМЕНЕНИЯМИ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ, ОНИ МЕНЯЮТ СФЕРЫ СВОЕЙ АКТИВНОСТИ.

ПРИ ЭТОМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ ДЛЯ ИНВЕТОРА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЕГО КВАЛИФИКАЦИЕЙ, ЗНАНИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ, ПОНИМАНИЕМ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ И ПР.

ПОЭТОМУ, ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ, ЕМУ НУЖНА ОПОРА В ВИДЕ ИНФОРМАЦИИ О ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ЗНАНИИ И ОСОБЕННОСТЯХ ТОЙ ИЗБРАННОЙ СФЕРЫ БИЗНЕСА, КУДА ОН ХОЧЕТ ВЛОЖИТЬ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА. ИНВЕТОР АКТИВНО РАБОТАЕТ С ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ, КОТОРАЯ РАСШИРЯЕТ ЕГО ВОЗМОЖНОСТИ. ИЗ МНОЖЕСТВА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ ОТБИРАЕТ ТО, ЧТО СООТВЕТСТВУЕТ ЕГО ЦЕЛЯМ И СПОСОБСТВУЕТ ОТРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ИДЕИ. ОН ВЕДЕТ ИХ СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ПОИСК, А ТАКЖЕ СОПОСТАВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ СОБРАННЫХ ДАННЫХ. ЕГО ЗНАНИЯ ПРЕВРАЩАЮТСЯ В ИНФОРМАЦИОННЫЕ СООБЩЕНИЯ, КОТОРЫЕ ОРГАНИЗУЮТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ТОРГОВЫЕ ПРОЦЕССЫ.

ИНВЕТОР, СОГЛАСНО СОВРЕМЕННЫМ ОЦЕНКАМ, В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИГРАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ: 1) ПРИЕМНИКА ИНФОРМАЦИИ; 2) РАСПРОСТРАНТЕЛЯ ИНФОРМАЦИИ; 3) ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ВО ВНЕШНЕМ МИРЕ.

ОТ ТОГО, КАК ОН ИХ СЫГРАЕТ, ОРГАНИЗОВАВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ, В СУЩЕСТВЕННОЙ СТЕПЕНИ ЗАВИСИТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА. ОНА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО КОЛИЧЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ, НО И КАЧЕСТВОМ, КОТОРОЕ ДОЛЖЕН ПРАВИЛЬНО ПОНИМАТЬ И ОЦЕНИВАТЬ ИНВЕТОР.

ПОЭТОМУ ЛЮБОЙ СУБЪЕКТ В СФЕРЕ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСНЫХ ПОТОКОВ ОРГАНИЗУЕТ И СИСТЕМАТИЧЕСКИ ВЕДЕТ РАБОТУ В СЛЕДУЮЩИХ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ:

1) ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ФИНАНСИРОВАНИЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ;

2) ОТБОР ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ;

3) СБОР ИНФОРМАЦИИ;

4) ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ И ОЦЕНКА ЕЕ ПОЛНОТЫ И ЗНАЧИМОСТИ;

5) АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ВЫЯВЛЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ В ИЗБРАННЫХ СФЕРАХ;

6) РАЗРАБОТКА ПРОГНОЗОВ И АЛЬТЕРНАТИВ ПОВЕДЕНИЯ ОБЪЕКТОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ;

7) ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ РАЗЛИЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ, ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ.

КАЖДЫЙ ИНВЕТОР ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ЭТУ РАБОТУ САМ ДЛЯ СЕБЯ ТАК, КАК ЭТО НЕОБХОДИМО ЕМУ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, СБОР, ХРАНЕНИЕ, ПОИСК, ПЕРЕРАБОТКА, ПРЕОБРАЗОВАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИМЕЮТ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ТОМ, В КАКУЮ ОТРАСЛЬ, НА КАКОЙ СРОК, И В КАКОМ МАСШТАБЕ ВЛОЖИТЬ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА.

ТРЕБУЕМАЯ ИНФОРМАЦИЯ РАССЕЯНА ПО МНОЖЕСТВУ ИСТОЧНИКОВ И МЕСТ ХРАНЕНИЯ. ЕЕ РАСПЫЛЕННОСТЬ, НЕПОЛНОТА, СЛОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ И ОБРАБОТКИ ПРЕПЯТСТВУЮТ ИНВЕТОРУ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ. ЛИШЬ НЕМНОГИЕ В

СОСТОЯНИИ САМОСТОЯТЕЛЬНО ОСУЩЕСТВИТЬ ВСЮ ЭТУ РАБОТУ.

Федеральные и региональные законодательные и нормативно-правовые акты лишь акцентируют внимание на проблеме, но не предлагают путей ее решения. Так постановление Правительства РФ № 80 от 02.02.96 "О совершенствовании информационного обеспечения потенциальных инвесторов" обязует уполномоченные органы разработать перечень показателей, необходимых для информационного обеспечения инвестиционной деятельности и предоставлять их органам государственной власти и местного самоуправления на безвозмездной основе, а прочим пользователям – на договорной. Необходимость функционирования Российского центра содействия иностранным инвесторам при Министерстве экономики РФ как информационно-консультативного органа подчеркивает постановление Правительства РФ № 657 от 30.06.95 "О Российском центре содействия иностранным инвестициям при Министерстве экономики Российской Федерации". Данный центр решает лишь макроэкономические задачи информационного обеспечения и не затрагивает задачи мезоуровня.

Создать Фонд производственных инноваций в качестве государственного учреждения, одной из основных задач которого является участие в разработке, проведении экспертизы и конкурсного отбора, а также реализация инновационных проектов, направленных на структурную перестройку экономики предлагает постановление Правительства РФ № 827 от 26.08.95 "О Федеральном фонде производственных инноваций" (с изменениями на 10.06.98). Но это Постановление касается лишь инновационных проектов, подлежащих реализации при поддержке указанного фонда. В Российской Федерации существует Закон РФ № 85-ФЗ от 04.07.96 "Об участии в международном информационном обмене", устанавливающий объекты и субъекты международного информационного обмена, обязанности государства и участие муниципальных образований в нем, а также прочие аспекты. Но каких-либо конкретных путей улучшения информационного обмена закон не указывает. Функционирование организации по разработке государственной политики в сфере информатизации – Комитета при Президенте РФ по политике информатизации регулирует закон "Об основах государственной политики в сфере информатизации" (с изменениями на 09.07.97). Следует упомянуть об Указе Президента РФ № 170 от 20.01.94 "Об информации, информатизации и защите информации". Закон РФ № 24-ФЗ от 20.02.95 определяет порядок формирования государственных информационных ресурсов и доступа к ним. Закон оговаривает, что организации, в том числе государственные, ответственные за формирование и использование информационных ресурсов, должны обеспечить условия для оперативного и полного предоставления пользователям документированной информации. В Российской Федерации действует документ "О государственном учете и регистрации баз и банков данных". Это постановление Правительства РФ № 226 от 28.02.96 определяет, что деятельность государственных органов, организаций и предприятий, общественных объединений, должностных лиц, осуществляется на принципах информационной открытости. Создано акционерное общество "Российские информационные центры" постановлением Правительства РФ № 1319 от 01.12.94 "Об информационном обеспечении предпринимательства в Российской Федерации", за которым закрепляется выполнение таких функций, как информационно-консультативное содействие иностранным инвесторам и российским организациям на всех этапах реализации проектов; представление федеральным органам государственной власти обобщенной информации, связанной с иностранными инвестициями; содействие российским организациям, иностранным фирмам и предпринимателям в поиске инвестиционных возможностей и конкретных партнеров и пр. Но постановление определяет лишь теоретические абстрактные моменты решения проблемы. Порядок предоставления инвесторам информации в связи с обращением ценных бумаг определяет Федеральный закон РФ № 46-ФЗ от 05.03.99 "О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг". Но он касается лишь финансовых инвестиций, а не реальных.

Законодательные акты: постановление ФКЦБ РФ при Правительстве РФ № 10 от 20.05.98 "Об утверждении Положения о лицензировании деятельности инвестиционных фондов", постановление Правительства РФ № 1249 от 12.11.99 "Об утверждении Положения о предоставлении государственных гарантий под инвестиционные проекты социальной и народно-хозяйственной значимости", постановление администрации Тамбовской области № 42 от 22.01.02 "Об утверждении Положения о проведении конкурсного отбора инвестиционных проектов в сфере малого предпринимательства в Тамбовской области", постановление Правительства РФ № 1470 от 22.11.97 (ред. от 03.09.98) "Об утверждении порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств бюджета развития Российской Федерации и положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации" и методические рекомендации по оценке эффективности инвестицион-

ных проектов определяют систему информации (перечень документов), действующую в инвестиционной сфере на территории Российской Федерации.

В ДОКЛАДЕ ЭКСПЕРТНОГО ИНСТИТУТА ПО ВОПРОСУ ОБ ИНВЕСТИЦИОННОМ КЛИМАТЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГОВОРИТСЯ, ЧТО ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНЕЙШЕЙ ЧАСТЬЮ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДЛЯ ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НЕОБХОДИМО КАРДИНАЛЬНО УСИЛИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ КРУПНЕЙШИХ ЭМИТЕНТОВ, ПРОЗРАЧНОСТЬ РЫНКОВ, ОБЕСПЕЧИТЬ ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ БАЗ ДАННЫХ О ПРОЕКТАХ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИНВЕТОРАХ.

В "СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ НА ПЕРИОД ДО 2010 ГОДА", ПРИ ДОСТИЖЕНИИ РАЗНООБРАЗНЫХ ПРИОРИТЕТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ С ПОМОЩЬЮ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ, ПРОСЛЕЖИВАЕТСЯ НЕОБХОДИМОСТЬ:

- 1) УЖЕСТОЧЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;**
- 2) ПОВЫШЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ ИНФОРМАЦИИ О ПРИНИМАЕМЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ РЕШЕНИЯМИ ПО РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ЛЮБОГО РОДА РЕСУРСОВ;**
- 3) ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ. ОДНАКО ОНА НЕ ДАЕТ ОТВЕТА НА ВОПРОС: КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖНО ДОСТИЧЬ ПРОЗРАЧНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИХ В РЕГИОНЕ.**

В РАЗЛИЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ ТАКЖЕ ОБОЗНАЧАЕТСЯ ВОПРОС О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, РЕШИТЬ ЭТОТ ВОПРОС МОЖНО С ПОМОЩЬЮ ОРГАНОВ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА ФЕДЕРАЦИИ. В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ ДЕЙСТВУЕТ ПОСТАНОВЛЕНИЕ АДМИНИСТРАЦИИ ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ № 611 ОТ 12.08.2002 "О КООРДИНАЦИОННОМ СОВЕТЕ ПО ИНФОРМАТИЗАЦИИ ПРИ ГЛАВЕ АДМИНИСТРАЦИИ ОБЛАСТИ", КОТОРОЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ НА ТЕРРИТОРИИ ОБЛАСТИ КООРДИНАЦИОННОГО СОВЕТА ПО ИНФОРМАТИЗАЦИИ ПРИ ГЛАВЕ АДМИНИСТРАЦИИ ОБЛАСТИ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДАННОГО СОВЕТА НОСИТ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР И НЕ ИМЕЕТ ТАКОГО УЗКОГО НАПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КАК ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИМЕННО ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В РЕГИОНЕ.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ, ОСОЗНАВАЯ ВСЮ ВАЖНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ И НЕОБХОДИМОСТЬ В ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКЕ ИНВЕТОРОВ И ПРОЧИХ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИОБРЕТЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ЗНАНИЯ ДЛЯ ВСЕХ СУБЪЕКТОВ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСНЫХ ПОТОКОВ.

ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО СОБРАТЬ, ТЕМАТИЧЕСКИ ОБЪЕДИНИТЬ И ОБРАБОТАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ТАК, ЧТОБЫ УСКОРИТЬ ДОСТУП К НЕЙ И ПРЕДСТАВИТЬ ЕЕ В ВИДЕ, УДОБНОМ ДЛЯ ИНТЕРПРЕТАЦИИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ. ЭТО ВОЗМОЖНО СДЕЛАТЬ, ОРГАНИЗОВАВ НЕОБХОДИМУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ИНФОРМАЦИЮ В СИСТЕМУ. ЭТО ПОЗВОЛИТ ПОВЫСИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ИНВЕТОРОВ И ПРОЧИХ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И НАПРАВИТЬ СВОИ ДЕЙСТВИЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ БОЛЕЕ ЭКОНОМНО И ТОЧНО. КОНЦЕНТРАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ, В НУЖНОМ МЕСТЕ, ОБЛЕГЧАЕТ ИНВЕТОРАМ ПОИСК ИЗМЕНЕНИЙ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЕ, ДЕЛАЕТ ЕГО СИСТЕМАТИЧЕСКИМ И ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫМ И ПОМОГАЕТ ПРИ ПРИНЯТИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБОБЩЕНИЯ ДОСТУПНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ МОЖНО УСТАНОВИТЬ НА ИХ ОСНОВЕ СТРУКТУРУ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСНЫХ ПОТОКОВ В РЕГИОНЕ. ЭТО ДЕЛАЕТСЯ НА ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ

СИСТЕМЫ КОЛЛЕКТИВНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ, КОТОРАЯ МОЖЕТ ПРЕДСТАВИТЬ ВСЕМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ НЕОБХОДИМУЮ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ИНФОРМАЦИЮ.

В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ, В "КОНЦЕПЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ", КАК РЕШЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДЛАГАЕТСЯ "ПРОДОЛЖИТЬ ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ОСНОВЕ СЕТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ".

В экономической литературе (например, "Экономическая информация: методологические проблемы", М., 1974) обосновывается создание подобных информационных систем. В учебнике "Финансы и кредит субъектов Российской Федерации" под редакцией профессора Л.И. Сергеева, Калининград, 1999, для привлечения потенциальных инвесторов в регион ставится задача создания эффективной информационной системы, которая бы доносила информацию об инвесторах и вызывала бы у них интерес. Она должна удовлетворять требованиям адресности, полноты и актуальности, привлекательности.

НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛИЛИ БЫ ПРАКТИЧЕСКИ СФОРМИРОВАТЬ ПОДСИСТЕМУ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ, ХОЗЯЙСТВЕННОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕГИОНЕ, ПОКА НЕТ.

МЫ СЧИТАЕМ, ПРОБЛЕМА ДОЛЖНА БЫТЬ РЕШЕНА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КИБЕРНЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА, КОТОРЫЙ РАССМАТРИВАЕТ ЛЮБУЮ СИСТЕМУ В АСПЕКТЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ – СУБЪЕКТАМИ, ОБЪЕКТАМИ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ. ИХ АНАЛИЗ ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯВИТЬ МЕСТО ПОДСИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСНЫХ ПОТОКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА И ДАТЬ ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ: КАКОВ ДОЛЖЕН БЫТЬ АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДСИСТЕМЫ И КАК ОНА ДОЛЖНА ФУНКЦИОНИРОВАТЬ.

ПРИ СУЩЕСТВОВАНИИ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДСИСТЕМЫ В РЕГИОНЕ ВСЕ ПРОЦЕССЫ ПО СБОРУ И ОБРАБОТКЕ ИНФОРМАЦИИ КОНЦЕНТРИРУЮТСЯ В НЕЙ. ОРГАНИЗАЦИОННО-ОБОСОБЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДСИСТЕМА КОЛЛЕКТИВНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ ДОЛЖНА СТАТЬ ВНУТРИРЕГИОНАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДСИСТЕМОЙ – ЭТО ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА ВЗАИМОСВЯЗИ ЛЮДЕЙ, ОБОРУДОВАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИХ ПРИЕМОМ, ПРЕДНАЗНАЧЕННАЯ ДЛЯ СБОРА, КЛАССИФИКАЦИИ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ, А ТАКЖЕ ХРАНЕНИЯ АКТУАЛЬНОЙ, СВОЕВРЕМЕННОЙ И ТОЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЕЕ ИНВЕСТОРАМИ, РЕГИОНАЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ ВЛАСТИ, РАЗЛИЧНЫМИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ЦЕЛЬЮ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ, ПРЕТВОРЕНИЯ В ЖИЗНЬ И КОНТРОЛЯ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ СООТВЕТСТВУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ.

ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПОВЫСИТЬ ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА ВОЗМОЖНО ПУТЕМ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗОВАННОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА.

Г.М. Золотарева

**Инновации как фактор экономического
развития региона**

Единственно возможным механизмом социально-экономического подъема в регионах является необходимость технического перевооружения промышленности с последующим переходом на инновационный путь развития. В свою очередь технико-технологическая модернизация и реконструкция производственного аппарата в промышленности потребует привлечения значительного объема инвестиций и инноваций.

Для достижения этой цели необходима активизация государственной политики в научно-технической сфере и разработка важнейших направлений научно-промышленного развития экономики. Причем государство, играя ключевую роль в технологическом перевооружении реального сектора эко-

номики, должно взять на себя функции финансирования фундаментальной науки и организации высококорискованных прикладных исследований, восстановления достойной бюджетной поддержки науки, развития научно-исследовательской инфраструктуры.

В настоящее время наука, образование, культура, т.е. отрасли экономики, определяющие высокий уровень развития страны и благосостояние ее народа в долгосрочном плане, поставлены на грань выживания. Их ресурсная "подпитка" сократилась в большей мере, чем других отраслей хозяйства (сокращение финансирования, материально-технического обеспечения, кадрового обеспечения как в виде оттока высококвалифицированных кадров, так и в резком снижении притока талантливой молодежи в эти отрасли из-за низкой оплаты труда). Наука по-прежнему тотально зависима от мизерных ассигнований государственного бюджета. Труд российских ученых совершенно не востребован в нашей стране и поэтому с каждым годом набирает темпы процесс утечки знаний и технологий из страны. Печален тот факт, что западные партнеры не заинтересованы в развитии инновационной сферы в России, так как не хотят создавать себе конкурентов. Это значит, что в ближайшее время можно будет наблюдать повышение технического уровня производства в отдельных сферах, а не внедрение передовых современных достижений.

Вместо конверсии оборонных производств, где был сконцентрирован основной научно-технический потенциал, за годы рыночных реформ происходило его финансовое удушение. Лишь отдельные предприятия и производства с большим трудом выживают за счет экспортных поставок или изготовления принципиально новой продукции на базе прошлых научно-технических разработок, созданных в ВПК, а доля предприятий, ведущих разработку и внедрение технологических инноваций в промышленности, составляет не более 5 % от общего числа. Затраты на инновации не превышают 3 % в общем объеме инвестиций в объекты производственного назначения.

Такая тенденция явилась причиной того, что в наибольшей степени сокращались производства в отраслях обрабатывающей промышленности, а среди них в отраслях, изготавливающих наукоемкую продукцию. Это ухудшило отраслевую структуру промышленности и законсервировало имеющиеся диспропорции, что поставило под угрозу национальную и экономическую безопасность страны. Вместо повышения эффективности, технологической оснащенности и конкурентоспособности, которые в рыночной экономике происходят на основе механизмов, возникающих в период кризиса, в России наблюдается деградация промышленной структуры. Удельный вес таких отраслей как машиностроение, легкая промышленность к 2000 г. по сравнению с 1990 г., сократился более чем на 10 %, в то же время удельный вес топливной промышленности вырос к 2000 г. на 12,6 %, электроэнергетики – к 1998 г. на столько же.

Таким образом, в реальной экономике доминируют топливно-энергетический и сырьевые комплексы, образующие в своем единстве экспортный контур воспроизводства, все сильнее подчиняющий себе всю остальную российскую экономику. Однако мировым опытом доказано, что страны, живущие богато за счет "проедания" своих природных ресурсов, в будущем перестанут процветать в экономическом отношении по мере исчерпания природных ресурсов. США не случайно предпочитают импортировать топливно-энергетические и сырьевые ресурсы, сберегая собственные природные богатства для будущих поколений.

Выход из создавшегося положения может быть найден в результате объединения ряда научных организаций в межотраслевые центры, а часть научно-исследовательских институтов необходимо передать в собственность промышленных предприятий, усилив тем самым их научно-технический потенциал. Реструктуризация части научно-исследовательских и проектных институтов в инжиниринговые фирмы с развитой финансово-экономической, маркетинговой и коммерческой инфраструктурой расширит практическое использование результатов научных исследований и разработок.

Переход науки на федеральную контрактную основу позволил бы ускорить реализацию научно-технических проектов, выполняемых за счет средств бюджета, централизованных внебюджетных фондов на конкурсной основе, а также привлечение негосударственных средств за счет расширения возвратного, венчурного и долевого механизма финансирования.

Задачи мобилизации этих источников могут осуществляться за счет целевых научно-технических программ федерального, регионального и отраслевого уровней, требований рынка наукоемкой продукции. Осуществляться они могут преимущественно за счет портфельных инвестиций, используя инструменты фондового рынка, введения в практику институциональных форм

агентского и доверительного (трастового) управления инвестиционными ресурсами, обеспеченных государственными гарантиями и правовой защитой.

Формируя ресурсы внебюджетного финансирования инноваций, необходимо использовать средства амортизационных отчислений на реновацию в той их части, в которой в неявном виде учтены предпроизводственные затраты в стоимости основных производственных фондов, включая затраты на НИОКР и инновации, средства износа нематериальных активов, включаемых в себестоимость продукции, которые отражают перенос стоимости НИОКР и научно-технических новшеств на стоимость продукции, доходы от продажи научно-технической продукции, имущественных прав на объекты интеллектуальной и промышленной собственности, в также доходы от продажи объектов материально-технической инфраструктуры науки и прав пользования ими; доходы по прямым и портфельным инвестициям в НИОКР и технологическое развитие, получаемые в виде дивидендов и отчислений от прибыли (роялти); компенсации за несанкционированное (безлицензионное) использование научно-технических новшеств как объектов интеллектуальной и промышленной собственности.

На сегодняшний день механизм инвестирования в инновации будет действенным только тогда, когда в нем будет предусмотрено участие банковских структур, мобилизующих денежные ресурсы и регулирующих их движение по ходу исполнения научно-технических и инновационных программ.

Банковские структуры инвестиционной направленности способны аккумулировать огромные денежные ресурсы целевого назначения путем создания банковских пулов, консорциумов с другими финансовыми и инвестиционными институтами посредством вовлечения собственных средств в инвестиционно-инновационные программы. Участие банков создаст дополнительные стимулы для различных форм в создании комплексной инфраструктуры по финансовому обслуживанию и сопровождению инновационной деятельности.

М.Н. Смагина, Ю.А. Золотарева

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – ПУТЬ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Нарастающая динамика развития мировой экономики ставит серьезные проблемы в области менеджмента. Основанные на традиционном разделении функций системы управления организациями откровенно не успевают за потребительскими требованиями к продукции и услугам, которые в эпоху глобализации меняются с поистине головокружительной быстротой. Ответом на этот вызов могут стать концепции управления процессами и реинжиниринга бизнес-процессов. Обе концепции наиболее точно отражают масштабные перемены, которые происходят в настоящее время в бизнес-сообществе и характеризуют собой устойчивую тенденцию к переходу от иерархических структур управления к более гибкому процессному подходу в менеджменте.

Управление проектами как эффективный метод управления изменениями обычно более широко применяется в крупных компаниях. Малые и средние предприятия с числом служащих от 50 до 200 человек, как правило, не могут себе позволить постоянно держать в штате специалистов, способных провести необходимые изменения в менеджменте. Руководство подобных компаний, в силу разных причин, не располагает достаточными знаниями и опытом в области управления проектами и не имеет адекватного представления, о возможностях такого рода процессной модернизации. Впрочем, и крупные компании зачастую страдают отсутствием идей, способных в рамках одной организационной структуры объединить процессный подход, к управлению с развитием системы менеджмента на основе принципов управления проектами.

Переход к процессно-ориентированному менеджменту не ограничивается лишь изменениями в организационной структуре компании. К сожалению, эту задачу нельзя решить, составив новое штатное расписание и назначив на новые должности подходящих людей. Процессный подход – это, прежде всего, изменение в мышлении, связанное с переходом от ориентации на отдельные функциональные задачи к построению всего менедж-

мента на основе управления процессами. Сегодня концепция реинжиниринга бизнес-процессов имеет много сторонников.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов имеет массу различных трактовок. Сферы ее применения настолько разнообразны и непохожи друг на друга, что даже среди специалистов в этой области менеджмента до сих пор нет общей точки зрения. С корпоративной точки зрения, реинжиниринг безусловно представляет собой масштабный пересмотр деятельности, основанный на модернизации всех рабочих процессов и использовании новейших информационных технологий. Средства массовой информации чаще всего усматривают в такой перестройке завуалированный способ провести массовые сокращения рабочих мест – "вынужденную меру, на которую идет администрация ради сохранения бизнеса".

Если разногласия в области терминологии и сферы применения концепции реинжиниринга бизнес-процессов обычно удается преодолеть, то с компаниями, предлагающими услуги на этом рынке, дело обстоит иначе. Почти каждый консультант продвигает на рынок собственные ноу-хау, которые, по его мнению выгодно отличаются от предложений конкурентов. В результате методика и инструменты меняются от проекта к проекту и от одной консалтинговой фирмы к другой. Отсутствие единообразия и утвержденных стандартов до сих пор является серьезной проблемой в построении надежной и взаимосогласованной теории реинжиниринга бизнес-процессов.

Управление проектами – тщательно спланированная и организованная система мер, направленных на решение определенной задачи (например, строительство дома или создание новой компьютерной системы). Управление любым проектом предполагает разработку плана проекта с обязательным определением целей и описанием способов достижения этих целей. Иными словами, разработчик проекта должен заранее решить, как, в какие сроки и с привлечением каких денежных, человеческих и иных ресурсов достичь целей проекта. Это означает, что наряду с планом ему нужно создать систему мер, обеспечивающих контроль за его выполнением. В ходе осуществления проекта важно не "выбиваться" из графика на участках работ, лежащих на "критическом пути" и связывающих наиболее проблемные звенья плана, от которых зависит своевременное исполнение проекта в целом. Другими словами, план должен выполняться согласно плану. К основным этапам осуществления проекта относятся: проработка принципиальной осуществимости проекта, планирование, реализация, оценка и обеспечение ресурсами.

Большинство малых и средних предприятий, к сожалению, не располагают достаточными ресурсами и квалифицированным персоналом для обеспечения эффективного управления проектами в области реинжиниринга.

При функционально-иерархической структуре управления многие проекты исподволь "созревают" на уровне исполнителей и просто не контролируются дирекцией. Как следствие, менеджер проекта, лишенный поддержки руководства, не имеет в своем распоряжении ни необходимых административных полномочий, ни исполнителей, обладающих достаточным опытом и квалификацией. В случае процессно-ориентированной структуры организации менеджер проекта непосредственно связан с директором по персоналу. Теперь при полной поддержке исполнительного директора он имеет возможность привлечь к работе команды необходимых специалистов и в гораздо большей степени воспользоваться знаниями, навыками сотрудников, а также другими ресурсами, которыми располагает его организация. Усилия менеджера по реализации проекта адекватно воспринимаются всеми служащими, а решения не требуют бесконечных согласований с руководителями функциональных подразделений.

Наиболее эффективный способ улучшить деятельность организации – гармонизировать все существующие ресурсы, стратегии, рабочие процессы, технологии, организационные структуры, системы подготовки персонала таким образом, чтобы она была в состоянии создавать продукцию или услуги, отвечающие ожиданиям потребителей. Проекты, с точки зрения процессного подхода к управлению деятельностью, являются такими же полноценными процессами, что и другие процессы. Этим чаще всего и объясняется "естественное отторжение" проекта при попытке реализовать его внутри функционально-ориентированной организации. В большинстве случаев малые предприятия вынуждены привлекать в команду по управлению проектом специалистов со стороны, а ограниченные ресурсы таких предприятий позволяют им вести не более трех-пяти проектов одновременно.

На небольших предприятиях всегда существует опасность того, что каждый новый проект, попавший в категорию "неотложных", может обернуться неоправданно большими затратами и существенно затруднить выполнение первоочередных проектов.

Мы настоятельно рекомендуем малым и средним предприятиям самым тщательным образом отобрать три-четыре наиболее приоритетных проекта и на их реализации сконцентрировать все доступные финансовые и человеческие ресурсы.

Основными причинами возникновения трудностей, с которыми сталкиваются небольшие предприятия на пути к деловому совершенству, являются следующие проблемы:

- отсутствие стратегического планирования;
- некачественный маркетинг;
- большие затраты.

При планировании и реализации любого проекта реинжиниринга необходимо опираться на основные стратегические принципы этой концепции:

- реинжиниринг бизнес-процессов – это системный подход к улучшению деятельности организации;
- реинжиниринг нацелен на повышение ценности организации за определенный период времени;
- стремление к повышению эффективности организации в долгосрочной перспективе (на период более пяти лет) должно быть столь же важным для менеджеров, как и показатели ее текущей деятельности;

• уровень эффективности организации можно кардинально повысить только в том случае, если все ресурсы, стратегия, процессы и корпоративная культура нацелены на создание продукции, отвечающей требованиям потребителя.

Реинжиниринг бизнес-процессов определяется как: "Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность".

Бизнес-процессы – это взаимосвязанные виды работ, выполняемые в течение определенного промежутка времени и ведущих к достижению определенных результатов.

Управление процессами организации означает не только обеспечение их бесперебойного протекания, но и их совершенствование. Однако небольшая компания не может одновременно бесперебойно решать текущие задачи и вести работы по собственной модернизации. После завершения проекта реинжиниринга каждой компании, независимо от ее размера и рода деятельности, как правило, требуется определенное время для осуществления закрепления. Реальные организационные перемены в деятельности происходят не только в результате реинжиниринга, но и в виде постоянных улучшений, традиционно обозначаемых японским термином "кайдзэн". В период постоянных улучшений функциональные менеджеры и менеджеры-участники процессных команд, концентрируют свое внимание на перспективах развития компании и реализации долгосрочных улучшений.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это системный подход к улучшению деятельности организации, призванный оптимизировать систему ценностей организации в течение определенного периода времени. Повышение эффективности организации в долгосрочной перспективе должно стать такой же повседневной заботой менеджеров, как и оперативные показатели ее текущей работы.

Наиболее критическим ресурсом любой организации являются люди. Без их поддержки и приверженности интересам организации не сможет выжить ни одна, даже самая благополучная, компания. Поэтому обучение и подготовка персонала должны иметь такое же значение для организации, как и реинжиниринг ее процессов.

Вместе с тем проведение реинжиниринга, как и внедрение любых других изменений, необходимо осуществлять очень осторожно с учетом интересов людей и при полной поддержке руководства. Команды реинжиниринга должны быть маленькими, но включать в себя служащих всех уровней. На небольшом предприятии каждый служащий имеет свои ежедневные обязанности, поэтому число приоритетных проектов строго ограничено не только во время реинжиниринга, но и в ходе повседневной работы процессно-ориентированной организации.

Наилучшие результаты достигаются, когда в проект реинжиниринга как можно быстрее вовлекаются все служащие компании и подводятся итоги осуществления каждого значимого этапа.

Особое значение имеет тщательная подготовка служащих к переходу от их функциональных задач к процессно-ориентированным. Каждый из них нуждается в том, чтобы в его новом статусе

сохранялась часть старых обязанностей. Это поддерживает доброжелательный климат в компании, а также чувство уверенности и готовность к переменам.

Л.В. Минько

ОЦЕНКА СТРУКТУРНЫХ СДВИГОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ МОНИТОРИНГА СТРУКТУРНОГО РАЗВИТИЯ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛЕЙ РЕГИОНА

Важной проблемой при формировании экономической политики на долгосрочную перспективу и, в том числе, структурной политики является то, что регионы России в разной степени пострадали от кризисных проявлений. Если прежде Центр в значительной мере нивелировал эти различия посредством централизованного перераспределения ресурсов, то сейчас его возможности в этом отношении резко сужаются. Регионы вынуждены опираться на свои собственные ресурсы и возможности, что приводит их к дифференциации по уровню и темпам развития.

За годы реформ в России можно говорить о трех видах структурных изменений, существенных для территориальной организации экономики в условиях ее деформации. Первый – в соотношении между отдельными отраслями и производствами в силу разной степени редукации их деятельности и ценовых пропорций. По сути, речь здесь идет о псевдоструктурных изменениях, поскольку существенно не меняется структура производственной базы.

Второй – в структуре производства и технологии отдельных предприятий, которые позволяют расширить платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию.

Третий – в развитии финансовой структуры, расширении сферы обслуживания, сельского хозяйства, потребность в которых возросла в связи с либерализацией экономики.

Соотношение различных видов структурных изменений и их интенсивности зависят от социально-экономического состояния регионов и, в свою очередь, структурные изменения оказывают влияние на социально-экономическое состояние региональных экономик.

Условия деятельности и развития Тамбовской области определяются, с одной стороны заданными макроэкономическими тенденциями, а с другой – региональными особенностями ее экономики, которые способны внести существенные коррективы в направления и темпы продвижения области по пути рыночных реформ. К наиболее значимым особенностям развития области можно отнести следующие:

– преимущественно сельскохозяйственный профиль хозяйствования. В области возделывают зерновые культуры, сахарную свеклу, подсолнечник, кормовые культуры, картофель. Животноводство области специализируется на разведении крупного рогатого скота молочно-мясного направления, свиней, овец и птицы;

– наличие отраслей промышленной специализации области (машиностроения и металлообработки, пищевой, химической и нефтехимической промышленности, электроэнергетики);

– частный и федеральный статус основных предприятий, их высокая капиталоемкость и инерционность в реструктурировании. Преобладающей в промышленности области является частная форма собственности. На ее долю приходится 45,9 % стоимости основных фондов народного хозяйства по балансовой стоимости на конец 2000 г.

– дотационность бюджетно-финансовой системы;

– сильная зависимость финансово-экономической ситуации в регионе от решений, принимаемых в Центре.

Основные показатели социально-экономического развития области за последние годы имеют положительную тенденцию и характеризуются не только увеличением количественных, но и качественных показателей.

На рис. 1 видно, что глубина спада промышленности Тамбовской области несколько ниже, чем по России в целом. Однако, рост объема промышленного производства по отношению к 1990 г. в области начался несколько раньше – с 1996-1997 гг. по сравнению с российской промышленностью, для которой рост индекса наблюдается только с 1998 г.

Экономическое развитие Тамбовской области за годы радикальных реформ (1991 – 1997 гг.) характеризуется беспрецедентным падением объемов производства и еще в большей степени замораживанием инвестиционной активности. Сокращение инвестиций на развитие

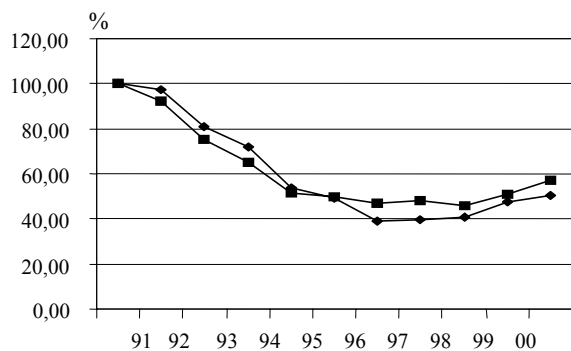


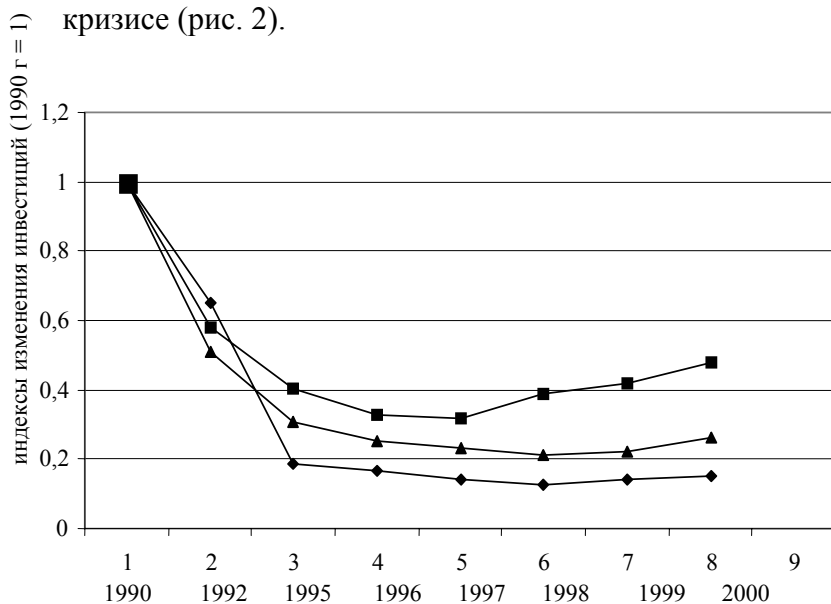
Рис. 1 Индексы физического объема промышленного производства к 1990 г. по Тамбовской области и по России в целом:

– индекс физического объема по Тамбову; – индекс физического объема по России

ЭКОНОМИКИ ОБЛАСТИ, ПРИЧЕМ В ЗНАЧИТЕЛЬНЫХ РАЗМЕРАХ, НАЧАЛОСЬ С 1991 Г. И ПРОДОЛЖИЛОСЬ ДО 1999 Г. ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ (КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ) ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ СОКРАТИЛСЯ В ОБЛАСТИ НА 84,4 % (В СОПОСТАВИМЫХ ЦЕНАХ). ПРИ ЭТОМ, В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ СПАД БЫЛ БОЛЕЕ ГЛУБОКИМ, ЧЕМ В НЕПРОИЗВОДСТВЕННОЙ. ЭТО В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ ПРИВЕЛО К СОКРАЩЕНИЮ КОЛИЧЕСТВА ВВОДИМЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ, ОБЪЕКТОВ ЖИЛИЩНО-ГРАЖДАНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ, ЗАМЕДЛЕНИЮ ОБНОВЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ.

Наибольшее сокращение инвестиций наблюдалось в области в 1998 г. (на 87,3 % по отношению к 1990 г). В 1999 г., впервые за годы экономических реформ, был приостановлен спад инвестиционной активности и обеспечен рост в 111,2 % (в сопоставимых ценах) к уровню 1998 г.

По отношению к Центральному Федеральному округу, а также к Российской Федерации в целом, спад инвестиций в Тамбовской области за прошедшее десятилетие был более существенным. Так, например, если инвестиции в целом по стране сократились в 3,85 раза и по ЦФО – в 2,08 раза, то по Тамбовской области – в 6,58 раза, что свидетельствует о более глубоком инвестиционном кризисе (рис. 2).



Тамбовская область по индексу физического объема промышленного производства:										
– рассчитанные к 1990 г.	0,0 1	0,0 9	0,0 5	0,1 3	0,0 4	0,1	0,0 1	0,0 1	0,0 8	0,0 3
– рассчитанные к предыдущему году	0,0 1	0,0 7	0,0 4	0,0 8	0,0 9	0,0 6	0,1 2	0,0 8	0,0 7	0,0 6
Россия по индексу физического объема промышленного производства,										
– рассчитанные к 1990 г.	0,0 4	0,1 2	0,1 8	0,2 4	0,2 5	0,2 6	0,2 6	0,2 7	0,2 5	0,2 2
– рассчитанные к предыдущему году	0,0 4	0,0 5	0,0 2	0,0 4	0,0 9	0,0 1	0,0 4	0,0 4	0,0 8	0,0 1

По данным табл. 1 по отношению к 1990 г. структура промышленности страны претерпела значительные изменения, чего нельзя сказать о структуре промышленности Тамбовской области. Однако проследить четкие закономерности и интенсивность структурных сдвигов достаточно сложно, так как обычно интенсивность структурных сдвигов исследуется для более длительных временных отрезков.

В работах В.М. Рябцева и Г.И. Чудилина [5] в основу структурно-динамического анализа положен расчет обобщающих показателей структурных изменений с помощью интегрального коэффициента относительных различий структур (Ku):

$$Ku = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{i=n} (d_2 - d_1)^2}{\sum_{i=1}^{i=n} d_2^2 + \sum_{i=1}^{i=n} d_1^2}}, \quad (2)$$

где d_1 и d_2 – удельные веса признаков в двух сопоставляемых структурах; $i = 1, 2, 3 \dots n$ – число градаций

В целях наших дальнейших исследований структурных сдвигов проведем оценку меры существенности различия отраслевой структуры промышленного производства (табл. 2)

$$\text{В 1997 г.: } Ku = \sqrt{\frac{1345,02}{6486,94}} = 0,45;$$

$$\text{В 2000 г.: } K_{iu} = \sqrt{\frac{2121,12}{6900,2}} = 0,554.$$

Значение индекса равное 0,45 означает, что при сравнении структур РФ и Тамбовской области в 1997 г. наблюдался значительный уровень различий.

Это связано с большим удельным весом в объеме промышленной продукции РФ таких отраслей (топливной, черной, цветной металлургии), которые отсутствуют в структуре промышленности региона.

В 2000 г. значение индекса увеличилось до 0,55, что свидетельствует о возрастании различий в структуре промышленности страны и региона. Попадание индекса в интервал от 0,50 – 0,70 означает весьма значительный уровень различий.

Кроме проведенного анализа, к методам выявления структурных изменений можно отнести построение диаграммы относительного роста (2).

Диаграмма относительного роста – это метод, обеспечивающий сопоставление межотраслевого сдвига во времени, наблюдавшегося в данном регионе, со сдвигом во всей системе в целом (в работе использовался индекс физического объема промышленного производства) Каждый из сегментов, ограниченных прямыми, обладает определенными характеристиками.

Например, отрасли, попадающие в верхний правый сегмент, обладают следующими характеристиками: темпы падения объемов производства ниже, чем в промышленности России и области, относительное падение в отрасли было менее выражено. Противоположный сегмент обладает обратными характеристиками. Положение осложняется тем, что, говоря о развитии экономики в период с 1990 – 1996 гг., приходится сталкиваться с повсеместным спадом и отрицательной динамикой темпов роста и индексом физического объема меньшим 100 %. Период с 1997 – 2000 гг. характеризуется ростом объема продукции отраслей промышленности Тамбовской области.

Из двух диаграмм относительного роста можно сделать следующие выводы. К отраслям, относительно менее подверженным спаду за период с 1990 – 1996 гг. – электроэнергетика и пищевая промышленность (рис. 4), за период с 1997 – 2000 гг. – химическая, лесная и деревообрабатывающая промышленность, пищевая промышленность (рис. 5).

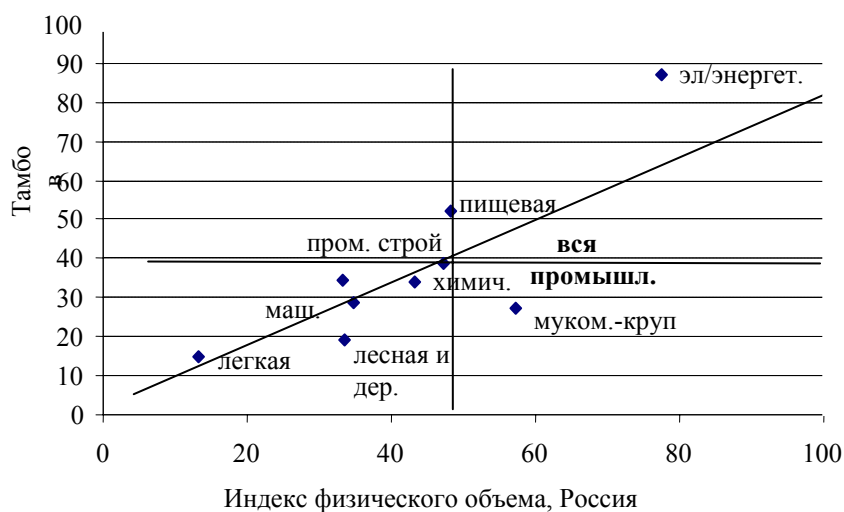


Рис. 4 Диаграмма относительного роста отраслей промышленности Тамбовской области за 1990 – 1996 гг.

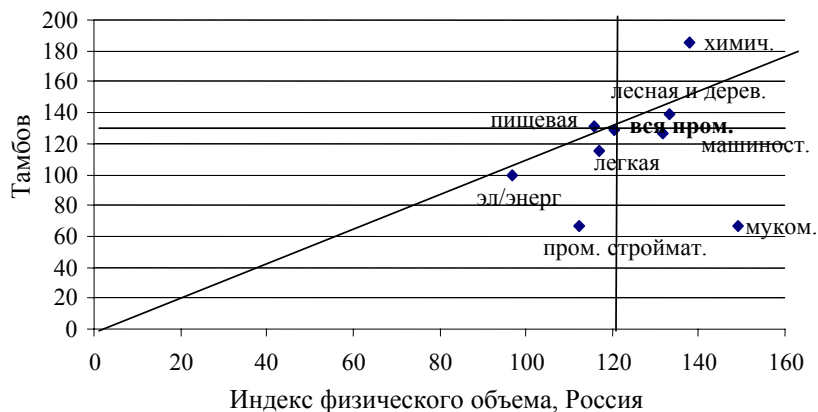


Рис. 5 Диаграмма относительного роста отраслей промышленности Тамбовской области за 1997 – 2000 гг.

Если построить аналогичную диаграмму за период с 1990 – 2000 гг., то в наиболее благоприятный сегмент попадет электроэнергетика, химическая и нефтехимическая, пищевая промышленность.

Таким образом, состав отраслей – лидеров за различные временные интервалы постоянно изменяется. В наиболее неблагоприятном сегменте за все анализируемые периоды постоянно находятся промышленность стройматериалов и легкая промышленность.

Можно выделить два периода в развитии промышленности области: период с 1990 – 1996 гг., в котором падение индекса физического объема по отношению к 1990 г. по промышленности области было ниже, чем по промышленности России (47,23 % по России и 38,86 % по Тамбовской области) и период с 1997 – 2000 гг., когда наблюдались более высокие темпы роста объема промышленной продукции в области по сравнению с аналогичным показателем по стране (120,47 % по России и 129,08 % по Тамбовской области). Это свидетельствует о том, что за последние четыре года область динамично развивается. Самым благоприятным можно считать 1999 г., когда наблюдался самый высокий индекс физического объема промышленного производства 116,8 %.

Таким образом, в результате анализа диаграмм роста можно выделить 6 групп отраслей:

– отрасли, находящиеся в период 1990 – 1996 гг. в относительно лучшем положении по отношению к последующему периоду – электроэнергетика и пищевая промышленность;

– отрасли, находящиеся в период 1997 – 2000 гг. в относительно лучшем положении по отношению к предыдущему – химическая и нефтехимическая, лесная и деревообрабатывающая промышленность;

– отрасли с неизменно худшим положением – промышленность стройматериалов, легкая промышленность;

– отрасль с неизменно худшим положением по отношению к отдельным отраслям области, но с неизменно лучшим положением по отношению к протекающим процессам в отрасли в целом по стране – мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность;

– отрасль, имеющая тенденцию к росту и динамично развивающаяся, повысившая свой рейтинг по отношению к отрасли в целом по стране за период 1997 – 2000 гг. – машиностроение.

Наиболее существенным фактором, повлиявшим на изменение структуры промышленности и региона, является падение инвестиций в основной капитал промышленности. Причем особенностью структурных преобразований в экономике исследуемого региона является более низкое падение индекса физического объема инвестиций в реальный сектор производства за рассматриваемый период по сравнению с общероссийским уровнем.

Таким образом, в процессе анализа было выявлено, что более существенным фактором, повлиявшим на изменение структуры промышленности региона, является падение инвестиций в основной капитал. Причем особенностью структурных преобразований в экономике исследуемого региона является более низкое падение индекса физического объема инвестиций в реальный сектор производства за рассматриваемый период по сравнению с общероссийским уровнем. Поэтому становится весьма актуальным исследование инвестиционных процессов, происходящих в регионе за период перехода к рыночной экономике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Агапова Т., Юзбашев М. Показатели интенсивности изменения структуры ВВП // Вопросы статистики. 1995, № 4, С. 25 – 26.
- 2 Изард У. Методы регионального анализа. М.: Наука, 1996.
- 3 Казанцев С.В. Структурные изменения и экономический спад в России // ЭКО – 1995, № 11. С. 2.
- 4 Рябев В.М., Чудилин Г.И. Региональная статистика. М.: "МИД", 2001 г.
- 5 Рябцев В.М., Чудилин Г.И. Структурно-динамический анализ индикаторов инвестиционного климата региона // Вопросы статистики. 2002 г. № 3.

Л.В. МИНЬКО

Экономическая безопасность и
структурно-инвестиционная политика региона

Одним из направлений развития отечественной экономики является осуществление структурно-инвестиционной политики.

Сторонники выделения приоритетов в структурно-инвестиционной политике делятся на два направления. Одни призывают сосредоточить все усилия на отборе и всемерной поддержке фактически сложившихся сравнительных преимуществ ("точек роста") в экономике. Другие, наоборот, считают необходимым создание системы защиты и оказания финансовой помощи отраслям, находящимся в состоянии упадка и нуждающимся в коренной реконструкции производственного аппарата [2].

По нашему мнению, проведение политики сравнительных преимуществ должно сопровождаться мерами обеспечения экономической безопасности страны, иначе поддержка со стороны государства отраслей-лидеров может привести к негативным последствиям положение других отраслей – отраслей-аутсайдеров, особенно тех, плачевное состояние которых может обернуться для страны потерей экономической безопасности.

Экономическая безопасность – состояние, в котором народ через государство может суверенно, без вмешательства и давления извне, определять пути и формы своего экономического развития [4].

Российскими экономистами одним из видов угроз экономической безопасности признается деградация наиболее передовых и перспективных производств отечественной наукоемкой промышленности, сопровождающаяся обвальным прорывом на российские внутренние рынки импортной продукции. Структурная деформированность экономики, ухудшение состояния научно-технического потенциала, низкая конкурентоспособность национальной экономики, вызванная отсталостью технологической базы большинства отраслей, высокой ресурсоемкостью и энергоемкостью, низким качеством продукции и высокими издержками производства (в большинстве своем это структурные характеристики экономики) в свете теории экономической безопасности представляются как внутренние угрозы.

К внешним угрозам относятся: сложившееся преобладание сырьевых товаров в российском экспорте, потеря традиционных рынков сбыта военной и машиностроительной продукции, завоевание иностранными фирмами внутреннего рынка России по многим видам товаров народного потребления и, как следствие, зависимость России от импорта многих видов продукции, в том числе стратегического назначения, продовольственных товаров, а также комплектующих изделий для машиностроения.

Исходя из интересов экономической безопасности при распределении ресурсов между традиционными и новейшими отраслями, нельзя руководствоваться только критериями перспективности. Важно поддерживать традиционные производства, которые сдерживают потребительский импорт, характеризуются высокой эффективностью в мировых ценах, оказывают положительное воздействие на другие отрасли, в частности, обеспечивают ресурсами формирующиеся новейшие отрасли.

Таким образом, на наш взгляд, при определении приоритетов развития экономики принцип сравнительных преимуществ должен сочетаться с принципом обеспечения экономической безопасности страны. При этом принцип сравнительных преимуществ позволит выделить наиболее перспективные отрасли и производства, а критерии экономической безопасности в большей степени должны быть ориентированы на поддержку ряда традиционных отраслей [2, 3].

Среди предлагаемых критериев и индикаторов экономической безопасности используется ряд показателей, имеющих четкую структурную составляющую. Для оценки экономической безопасности формируются пороговые значения показателей. На основе исследований отечественных и зарубежных ученых определена применительно к России система пороговых значений наиболее важных показателей экономической безопасности для страны, региона, отрасли (табл. 1).

1 Значения некоторых показателей, влияющих на экономическую безопасность России

Показатели	Пороговое значение (4)	Реально в России в 2001 г. (6)
------------	------------------------	--------------------------------

Доля потребляемых импортных продуктов питания, %	30...35	40,5
Доля в экспорте высокотехнологичной продукции, %	10...15	2,3
Ассигнования в науку, в % к ВВП	2	1,09
Доля машиностроения в промышленности, %	20	19,3

Реализация мер, направленных на обеспечение экономической безопасности должна проходить в русле осуществления активной структурной политики. В этом смысле критерии экономической безопасности не противоречат принципу "сравнительных преимуществ".

При формировании модели регионального развития проблема выбора направлений в условиях дефицитности ресурсов диктует следующую совокупность приоритетов инвестирования:

- платежеспособный спрос на продукцию инвестируемого производства;
- минимальная капиталоемкость инвестиционных проектов;
- минимальные инвестиционные и производственные циклы проектов;
- максимальная прибыль на вложенный капитал;
- максимальная продолжительность технологической цепочки спроса, порождаемого инвестиционным проектом.

При выделении конкурентных преимуществ следует акцентировать внимание не только на территориальных факторах как определяющих преимуществах (ресурсной базе и малоквалифицированной рабочей силе), что может привести к формированию экономики по типу "сырьевого прироста". Текущие способы формирования экономических преимуществ базируются на факторах более высокого порядка, характеризующихся значительной зависимостью от продуктивности использования природных и интеллектуальных ресурсов. К таким факторам относятся:

- технологии эффективной добычи и глубокой переработки природных ресурсов;
- ресурсосберегающие промышленные технологии по производству и применению искусственных материалов;
- гибкие технологии управления производством;
- маркетинговое "know-how";
- технологии анализа и управления информационными потоками.

Анализируя положения теории сравнительных преимуществ и экономической безопасности, попытаемся сформулировать приоритетные направления развития экономики депрессивного региона.

За последние годы в Тамбовской области, как и по другим регионам России, наметились положительные тенденции в развитии всех отраслей народного хозяйства. Однако преимущественное развитие, как и раньше, имеют отрасли промышленности по сравнению с сельским хозяйством.

Несмотря на существенное повышение инвестиционной привлекательности отраслей промышленности, отрасль сельского хозяйства продолжает оставаться среди проблемных отраслей, т.е. нуждающихся в государственной поддержке. Отрасль с богатейшим земельным потенциалом, относящаяся к ЦЧР, а также к Краснодарскому краю, может быстрее получить конкурентное преимущество при проведении эффективной инвестиционной политики по сравнению с другими регионами. Производство продуктов питания для населения и сырья для легкой промышленности в центрально-

черноземных областях России и Краснодарском крае должно стать приоритетным направлением развития экономики регионов. Этому способствуют благоприятные природные и экономические условия. Здесь расположены наиболее плодородные земли, количество осадков и сумма эффективных температур за вегетационный период являются достаточными для получения высоких урожаев всех сельскохозяйственных культур (зерновых, технических и кормовых), а отсюда высокой продуктивности всех основных отраслей животноводства (производство молока, мяса и яиц) [5].

Самое катастрофическое положение в сельском хозяйстве Тамбовской области произошло с отраслью животноводства, особенно с производством молока и мяса. Так, производство молока на душу населения в 2000 г. составило к норме потребления 62,5 % , а мяса – 68,6 %. В результате, рынок кисломолочной продукции в области все больше заполняется товарной продукцией из соседних областей [7].

Развитие животноводства даст возможность существенно повысить урожайность всех сельскохозяйственных культур, улучшить питание народа, превратить сельскохозяйственную продукцию России, Украины, Белоруссии и Молдавии в высокорентабельную и конкурентоспособную, с высокими показателями качества и экологической чистоты, оживить все отрасли народного хозяйства, повысить продолжительность жизни и численность населения в этих странах.

Уровень производства продукции растениеводства и животноводства в расчете на единицу земельных угодий и на душу населения является важнейшим условием обеспечения национальной безопасности страны. Нет других зон в Российской Федерации (кроме Центрально-Черноземной и Краснодарского края), которые бы имели такие конкурентные преимущества для развития сельского хозяйства. Вот почему необходимо разработать на государственном уровне систему мер, способствующих первостепенному развитию в этих двух зонах отраслей, обеспечивающих население продукцией растениеводства и животноводства. Каждый рубль, вложенный в развитие сельского хозяйства в этих регионах, обеспечит гарантированное преимущество по эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов по сравнению с областями нечерноземной и других зон. Было бы целесообразно основную долю капитальных вложений, предусмотренных на развитие сельского хозяйства России, направлять в первую очередь в эти области на инновационную деятельность с целью разработки и внедрения новейших технологий в растениеводстве и животноводстве, т.е. повышать удельные инвестиции в расчете на единицу земельных угодий для увеличения количества вносимых минеральных удобрений, пестицидов, энергетических ресурсов, строительных материалов, технических средств, развития науки по разработке проблем, связанных с совершенствованием существующих и созданием новых высокоурожайных сортов растений и высокопродуктивных пород животных. Объемы производства зерна, сахарной свеклы, подсолнечника, мяса, молока и яиц в этих регионах должны не только обеспечивать их внутренние потребности, но и поступление на экспорт [5].

Фактическое положение с инвестициями в сельское хозяйство региона показывает, что они, начиная с 1991 г., ежегодно снижались не только в относительных, но и абсолютных размерах. Отрицательные тенденции в инвестиционной сфере отразились и на негативном положении во внешнеэкономической деятельности. Так, анализ данных по Тамбовской области свидетельствует о превышении импортных поступлений над экспортными поставками на протяжении периода с 1990 – 2001 гг. и отрицательном сальдо внешней торговли. Причем, если за последние годы экспорт машин и оборудования превалирует над импортом, то по сырью, материалам и потребительским товарам наблюдается отрицательное сальдо (табл. 2). Увеличение поставок продукции машиностроения связано с оживлением экономической деятельности промышленности, однако, значительное превышение импорта над экспортом является следствием, прежде всего, неэффективной деятельности сельского хозяйства. Данные тенденции подрывают в конечном итоге экономическую безопасность региона. Исправить такое положение возможно незамедлительным проведением активной структурной региональной политики.

Кризисное положение в сельском хозяйстве характерно не только для Тамбовской области, но и для страны в целом. Снижение инвестиций в сельское хозяйство отрицательно сказывается на самообеспечении России продуктами питания. Если эти инвестиции существенно не поднять в ближайшее время, возможен крах товарного сельского хозяйства. Страна может быть поставлена на грань острой продовольственной недостаточности, поскольку доля импорта продовольствия все более возрастает, а в долгосрочной перспективе явно сокращаются возможности страны для зарабатывания валюты путем экспорта энергоносителей и сырья. В результате существенно сократится

продолжительность жизни населения, ухудшится качество трудовых ресурсов, снизится производительность труда и будет подорвана продовольственная безопасность страны [1].

2 Экспортные поставки и импортные поступления в Тамбовской области (млн. долл. США) [7]

Показатели	Годы		
	1999	2000	2001
Экспорт, всего	22,1	35,12	48,6
в том числе:			
– машины и оборудование;		12,	6
– сырье, материалы и потребительские товары	5,72	78	20,41
	16,38	22,	28,19
Импорт, всего	10	47,	76,
в том числе:	2,6	9	4
– машины и оборудование;			
– сырье, материалы и потребительские товары	26,27	9,72	16,73
	76,33	38,18	59,67
Сальдо, всего	–	–	–
в том числе:	80,	12,	27,
– машины и оборудование;	5	9	8
– сырье, материалы и потребительские товары	–	+3	+3
	20,55	,06	,68
	–	–	–
	59,	15,	31,
	95	96	48

Резкое снижение инвестиций в сельское хозяйство приводит в конечном итоге к необходимости все большую часть доходов от экспорта тратить на закупку продовольствия, которое можно успешно производить внутри страны при должных инвестициях и соответствующем уровне организации и стимулирования сельскохозяйственного труда. На валюту от экспорта следует приобретать за рубежом технику и технологии, способные ускорить экономический рост в реальном секторе. Резкое снижение доли инвестиций в сельское хозяйство порождает объективную тенденцию снижения доли накопления в ВВП ниже допустимого порога, после которого начинается экономическая и социальная деградация страны.

Увеличение размера инвестиций в сельское хозяйство Центрально-Черноземного региона и Краснодарского края даст возможность увеличивать объемы производства продукции с максимальной отдачей. Получаемые прибыли от ускоренного развития сельского хозяйства в данных регионах в дальнейшем можно будет направлять на развитие других отраслей народного хозяйства не только этих, но и других регионов России и, таким образом, способствовать устранению диспропорций в развитии отдельных отраслей народного хозяйства страны.

Развитие сельского хозяйства должно осуществляться параллельно с развитием других отраслей экономики региона. Таким образом, наиболее существенными приоритетами развития Тамбовской области должны стать:

- программа по освоению новых технологий в производстве и глубокой переработке сельскохозяйственной продукции;

- развитие ресурсосберегающих технологий в сельском хозяйстве при производстве сельскохозяйственной продукции: развитие свиноводства и птицеводства, создание крупных животноводческих комплексов, создание машинно-технических станций и агрофирм;
- производство стройматериалов из местного сырья на основе современных технологий;
- развитие производств за счет освоения минерально-сырьевой базы области; автомобилестроение и производство запасных частей для этой отрасли;
- развитие отрасли ускоренного роста – химической; создание новых современных видов изделий в машиностроительном комплексе с использованием региональной кооперации;
- использование потенциала региональных НИИ и вузов при разработке гибких технологий управления производством, маркетинговых "know-how", технологий анализа и управления информационными потоками.

Список литературы

- 1 Бард В.С. Инвестиционные проблемы российской экономики. М.: "Экзамен", 2000.
- 2 Минько Л.В. Инвестиционная политика в системе управления развитием региона: Монография. Тамбов, ТГТУ, 2003.
- 3 Минько Л.В. Мониторинг структурного развития и инвестиционной привлекательности отраслей региона: Монография. Тамбов, ТГТУ. 2003.
- 4 Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность // Под ред. Олейникова Е.А. М.: ЗАО "Бизнес-школа" Интел-Синтез, 1997. С. 33.
- 5 Рыжков В.Г., Минько Л.В. О конкурентных преимуществах отраслей экономики при разработке структурной политики региона. Рыночная трансформация экономики АПК: Коллективная монография / Под ред. Саблука П.Т. и др. Киев, 2002.
- 6 Российский статистический ежегодник. Ч. 1. Госкомстат. 2002 г.
- 7 Статистический ежегодник, 2001. Тамбовский областной комитет Госстатистики. Ч. 1 , Ч. 2. Тамбов. 2002.

С.В. Тарасов

ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА: ВЗАИМОСВЯЗЬ, ВЗАИМО- ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ

В современном мире передовые технологии становятся главной ареной конкуренции, а инновационная сфера – важнейшим объектом государственной политики. Отсутствие эффективных механизмов регулирования инновационных способов создания, изготовления, сбыта, эксплуатации наукоемкой продукции и высокотехнологического оборудования могут привести отечественную промышленность, сельское хозяйство, строительство, сектор социальных услуг и другие отрасли к полной зависимости от научно-технических лидеров, что крайне негативно скажется на устойчивости наметившегося экономического роста и может спровоцировать уже в ближайшие годы усиление диспропорций в структуре валового продукта и национального дохода России.

Традиционно решение проблем инновационного развития увязывается практически только с инвестициями. Опыт зарубежных стран показывает, что этого явно недостаточно. Необходимо целенаправленно формировать инновационное сознание населения. Лишь воздействуя на культурную среду через образование, правовую базу, профессиональную деятельность, общественное мнение можно формировать конструктивное отношение людей к новшествам, преобразующим трудовой процесс, среду обитания, общественную жизнь в целом. Только инновационная культура способна соединить и привести в действие все инфраструктурные элементы потенциала, сделать его активным и продуктивным.

С учетом того, что более 90 % субъектов инновационной деятельности находятся в негосударственном секторе экономики страны, ключевой проблемой инновационной политики государства становится создание максимально благоприятной для инновационного предпринимательства среды, когда происходит постоянный поиск общих взаимовыгодных интересов между владельцами интеллектуальной собственности, предпринимателями, способными ее материализовать, инвесторами, готовыми пойти на риск

финансирования, и государством, ответственным за обеспечение устойчивого роста экономики и благосостояния граждан.

Представляется необходимым завершение доработки и принятие, с участием представителей инновационного предпринимательства, Федерального закона "Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике".

Инновационная политика призвана обеспечить увеличение валового внутреннего продукта страны за счет освоения производства принципиально новых видов продукции и технологий, а также расширения на этой основе рынков сбыта от отечественных товаров.

С учетом сегодняшнего состояния экономики инновационная политика на современном этапе рыночных реформ должна способствовать развитию научно-технического потенциала, формированию современных технологических укладов в отраслях экономики, вытеснению устаревших укладов и повышению конкурентоспособности продукции. Определяющей особенностью передачи результатов научных исследований для их освоения в производстве является создание и развитие системы коммерческих форм взаимодействия науки и производства.

Сложившийся уровень спроса на внешнем и внутреннем рынках на продукцию отраслей промышленности будет определять и перспективу их развития, и структурные изменения основных производственных фондов.

Отрасли, вышедшие со своей продукцией на мировой рынок (топливно-энергетический комплекс, металлургия, химия), для закрепления на нем нуждаются в повышении эффективности производственного потенциала. Другие отрасли, производящие потенциально конкурентоспособную на мировом рынке продукцию (машиностроение и оборонный комплекс), нуждаются в государственной поддержке, чтобы выйти на мировой рынок. Большого внимания требует третья группа отраслей, ориентированная в основном на внутренний рынок (пищевая и легкая промышленность, промышленность строительных материалов).

Инновационная политика в отношении этих групп отраслей отличается по характеру, масштабам поддержки, объему ресурсов, необходимых для обновления и модернизации производственного потенциала на основе реализации отечественных достижений науки и техники.

В этой связи к основным направлениям государственной инновационной политики можно отнести:

- разработку и совершенствование нормативно-правового обеспечения инновационной деятельности, механизмов ее стимулирования, системы институциональных преобразований, защиты интеллектуальной собственности в инновационной сфере и введение ее в хозяйственный оборот;
- создание системы комплексной поддержки инновационной деятельности, развития производства, повышения конкурентоспособности и экспорта наукоемкой продукции.

Накопившееся в течение многих лет отставание имеет в своей основе не низкий потенциал отечественных исследований и разработок, а слабую инфраструктуру инновационной деятельности, отсутствие мотивации товаропроизводителей к реализации новшеств как способа конкурентной борьбы. Это приводит к невостребованности потенциала отечественной прикладной науки и техники; развитие малого инновационного предпринимательства путем формирования благоприятных условий для образования и успешного функционирования малых высокотехнологичных организаций и оказания им государственной поддержки на начальном этапе деятельности; совершенствование конкурсной системы отбора инновационных проектов и программ.

Реализация в отраслях экономики относительно небольших и быстро окупаемых инновационных проектов с участием частных инвесторов и при поддержке государства позволит поддержать наиболее перспективные производства и организации, усилить приток в них частных инвестиций; реализацию критических технологий и приоритетных направлений, способных преобразовывать соответствующие отрасли экономики страны и ее регионов. Ключевой задачей формирования и реализации инновационной политики является выбор относительно небольшого числа важнейших базовых технологий, оказывающих решающее влияние на повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции в отраслях экономики и обеспечивающих переход к новому технологическому укладу; использование технологий двойного назначения. Такие технологии будут применяться как для производства вооружений и военной техники, так и для продукции гражданского назначения.

Для реализации инновационной и инвестиционной политики должна совершенствоваться система возвратного финансирования инновационных проектов и прикладных разработок, выполняемых за счет средств федерального бюджета на конкурсной основе. В условиях ограниченных возможностей бюджетного финансирования инноваций возрастет необходимость привлечения средств из дополнительных

источников (собственных средств организаций, частных инвестиций, средств внебюджетных фондов, заемных средств международных кредитно-финансовых организаций).

Несмотря на сложность экономической ситуации, для большинства предприятий цели инновационной активности не сводятся к выживанию. Респонденты оценивали цели инноваций достаточно прагматично, наиболее распространенными ответами были "увеличение прибыли", "снижение себестоимости", "удовлетворение спроса".

При существующих различиях по регионам и отраслям выявляются некоторые общие тенденции. Так, предприятия, ставящие целью повышение конкурентоспособности и экспансию, действуют в более жесткой конкурентной среде. Те, кто преследует цели выживания, значительно чаще других используют зарубежный опыт и разрабатывают бизнес-планы. "Экспансионистские" предприятия в большей степени полагаются на опыт своих менеджеров и редко прибегают к внешним консультантам при проведении маркетинговой политики.

Предприятия, стремящиеся повышать качество продукции, с большей вероятностью внедряют инновации, приводящие к повышению себестоимости продукции, рассчитывая на увеличение спроса даже при неизбежном росте цен. И "выживающие", и "экспансионистские" предприятия реже используют кредиты отечественных банков, зато значительно чаще подключают к решению своих проблем бюджетные источники. В последнем случае, возможно, проявляется политика властей – помощь "точкам роста" и одновременно поддержание на плаву "гигантов", ведь "выживающие" предприятия входят в группу самых крупных.

Импульсы к инновационной деятельности могут быть внутренними, например, физический износ оборудования, необходимость снизить энергозатраты, традиционное стремление расширить производственные мощности. На тех предприятиях, где произошла смена собственника и руководства предприятия, причинами инноваций стали институциональные перемены, а именно, смена формы контроля над предприятием.

Но любые инициативы, рождающиеся на предприятии, корректируются рыночными ограничениями. Потребности рынка – главный внешний импульс инноваций на предприятиях, будь то ответ на потерю традиционных рынков сбыта, поиск своей ниши на конкурентном рынке, выявление новых рыночных возможностей. Если генерируемые изнутри инновации чаще всего являются процессными, то ориентация предприятий на рынок толкает их на продуктные инновации. Мы можем рассматривать преобладание продуктных инноваций, особенно в легкой и пищевой промышленности, в качестве свидетельства того, что рынок стал реальным внешним инновационным фактором.

В то же время инновации могут инициироваться внешними причинами нерыночного свойства – общественными потребностями в широком смысле, которые выражаются в социальной политике государства или выступлениях общественных движений (например, экологических).

Основным источником финансирования инноваций в подавляющем большинстве случаев выступают собственные средства предприятий. Большинство предприятий для финансирования инноваций используют прибыль. Однако такая опора на собственные источники для предприятий является вынужденной из-за неразвитости кредитной системы. Второй по значимости источник – бюджетные инвестиции

(а также средства внебюджетных фондов), что, возможно, свидетельствует о более широких формах финансовой поддержки предприятий со стороны государства, чем принято считать в настоящее время. Это подтверждается и тем, что местные (региональные) власти в той или иной форме оказывают помощь в осуществлении инновационной деятельности, но эта поддержка распространяется на незначительное количество предприятий.

Самофинансирование нововведений имеет, скорее, отрицательные последствия, чем положительные. Важными особенностями нововведений большинства предприятий, опирающихся на собственные силы, остаются их относительно скромные масштабы и отсутствие внедренных разработок глобального характера. Доминирование продуктных инноваций также не в последнюю очередь связано со структурой финансовых источников. Ограниченность средств обуславливает еще одну особенность – постепенный характер инновационных проектов. Предприятие становится заведомо лишенным возможности одновременного реструктурирования всех сторон деятельности – изменения профиля деятельности или значительного технического перевооружения, создания новых подразделений с наймом высококвалифицированных специалистов или комплексной переподготовкой кадров.

Собственные средства – основной источник финансирования инноваций, но отнюдь не единственный. Более того, предприятия комбинируют несколько источников средств в разнообразных формах. Лишь некоторые предприятия сумели осуществить нововведения, используя только собственные сред-

ства. На малых дочерних предприятиях использование собственной прибыли, значительная часть которой вкладывается в развитие, сочетается с инвестициями крупных материнских структур (ФПГ, корпорация). Финансирование инноваций за счет инвестиций нового внешнего собственника (в том числе иностранного) пока еще не очень распространено. Обычно инвестиции внешних собственников выступают как разовые акции и занимают небольшой удельный вес в общем объеме финансирования. Чаще внешние собственники присутствуют номинально и не вносят никакого вклада в развитие предприятия.

Иностранные инвестиции как источник финансирования инноваций наиболее доступны предприятиям, контролируемым иностранным капиталом. Путем привлечения иностранных инвестиций, как известно, может послужить создание совместных производств, реализация совместных проектов с иностранными партнерами при условии их финансирования. В отдельных случаях финансирование инновационных проектов осуществляют сами заказчики продукции, получаемой в результате инновации. Кроме того, для инноваций иногда использовались такие средства, о которых директора предпочитают не говорить вслух.

Имеющаяся информация не позволяет сделать однозначных выводов о стимулах основных инвесторов инноваций. Можно предположить, что государство в лице центральных и местных органов управления вкладывает средства для решения социальных проблем (создания рабочих мест, поддержки жизненно важных отраслей и т.п.), укрепления власти отдельных правящих группировок (поддержка политически лояльных хозяйственных руководителей), создания новых источников пополнения бюджета. Интересы банков, частных и криминальных инвесторов достаточно однообразны и во многом совпадают – получение краткосрочной прибыли. Поэтому директорат предприятий старается не брать банковские кредиты, уйти из-под криминальной "крыши". Менеджменту предприятий гораздо легче найти общий язык с чиновниками государственных органов управления – делиться властью с "властью" психологически гораздо легче, чем с другими.

На тех предприятиях, где финансирование инновационной деятельности проводится из собственных средств, расчет эффективности инновации (там, где он вообще проводится) производится, как правило, своими силами, без привлечения сторонних организаций или специалистов. Финансирование новых разработок их заказчиками (потребителями продукции, в частности) осуществляется на неформальной основе с использованием личных связей. Крупные предприятия, если и получали государственные кредиты, то нередко тоже благодаря личным связям.

Тем не менее ситуация понемногу меняется. Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что создаются новые, более формализованные инвестиционные механизмы, а также критерии оценки результатов инноваций. Присутствие иностранного банка в качестве кредитора вынуждает предприятие использовать распространенную в международной практике процедуру отбора проектов модернизации производства. На предприятиях, являющихся частью крупных производственных комплексов и получающих инвестиции из головных структур, также существуют системы оценки использования средств. Для получения кредита отечественного банка необходимо как минимум техническое обоснование его возвратности. Этот документ, собственно, и подтверждает эффективность инновации.

При всем многообразии внешних источников финансирования можно отметить одну доминирующую черту – несмотря на новые тенденции, сохраняются "непрозрачные" отношения предприятий с кредитующими инновации организациями.

Оценка результатов инновационного процесса представляется наиболее слабым звеном инновационной деятельности на многих предприятиях. Технические инновации часто оцениваются на уровне здравого смысла, отсутствуют серьезные экономические расчеты эффекта инновационной деятельности. Менеджеры, описывая результаты технических и технологических инноваций, часто говорят о расширении ассортимента, о повышении качества продукции, но затрудняются объяснить, как это повлияло на доходы предприятия, его рентабельность. При спецификации результатов конкретной инновации респонденты больше склонялись к описанию общих итогов деятельности предприятия.

В ходе анкетирования руководителей 150 промышленных предприятий были получены субъективные оценки эффекта нововведений. В результате проведения инноваций на предприятиях, по мнению руководителей, произошли серьезные изменения как финансово-экономических показателей, так и показателей использования трудовых ресурсов. В 80 % случаев улучшилось качество производимой продукции, но в то же время на 33 предприятиях (23 %) наблюдалось упрощение производства. Существенно изменились показатели объема выпуска, себестоимости, а также занятости и интенсивности тру-

да. Цели инновации были полностью достигнуты в 70 % случаев, всего 10 предприятий (7 %) заявили о неуспехе инноваций.

Вопреки ожиданиям, технико-технологические инновации в большинстве случаев не привели к уменьшению численности работников предприятий. Это можно связать с тем, что на предприятиях еще в период снижения объемов производства и высокой текучести кадров сформировались коллективы с минимальной численностью, так что к началу инновации сокращать уже было некого. Объяснение может заключаться и в том, что в целях экономии средств обычно закупается самое простое, морально устаревшее оборудование. Нередко новое оборудование устанавливается параллельно со старым, что ведет даже к росту числа занятых. Уменьшение численности работников на ряде модернизирующихся предприятий никак не связано с техническими инновациями. Чаще всего – это следствие сокращения штатов во вспомогательных подразделениях и частично в основных за счет сокращения сменности и интенсификации труда.

Целью инвестиций является получение любыми путями прибыли от вложенных средств, а целью инноваций – улучшение объекта инвестирования. Поэтому инновационная деятельность преследует более высокие цели, чем инвестиционная. Инвестиции – это средства инноваций. Отсюда можно сделать следующие выводы:

1) инвестиционная деятельность является менее сложной сферой вложения капиталов по сравнению с инновационной деятельностью;

2) для инновационной организации приоритетным должно быть вложение капиталов в инновации. Другие формы инвестиций – приобретение (аренда) земли, основных фондов, оборотных средств, материальных активов, ценных бумаг и т.п. – должны осуществляться только при их стратегической экономической целесообразности или необходимости;

3) для инновационной организации инвестиционная деятельность является частью, функцией инновационной деятельности;

4) государство должно осуществлять законодательную поддержку и финансирование инновационных проектов, ориентированных на конкретное развитие отдельных сфер деятельности общества в целом, рост благосостояния населения;

5) поскольку для инновационной организации инвестиционная деятельность является частью инновационной деятельности, то для нее обязательны научные подходы, принципы и методы менеджмента.

С.В. ТАРАСОВ

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

В настоящее время при оценке эффективности инвестиционных проектов руководствуются Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов. Однако они не в полной мере подходят для оценки эффективности инноваций. Это обусловлено тем, что в создании и использовании инноваций, как правило, задействован более широкий круг участников по сравнению с инвестиционным проектом. В инновационном процессе участвуют инвесторы, научно-исследовательские, опытно-конструкторские, проектные организации, заводы-изготовители новой продукции и ее потребители. В осуществлении инвестиционных проектов заинтересованы финансирующие его инвесторы и предприятие, занимающееся реализацией проекта.

Период, в пределах которого осуществляются единовременные затраты и обеспечиваются доходы, обусловленные созданием (научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами), производством и эксплуатацией нововведений, во многих случаях занимает значительно больший промежуток времени, чем соответствующий период реализации (создания и эксплуатации) инвестиционных проектов. Это особенно проявляется при внедрении новых конструктивных материалов, новых конструкций самолетов, сельхозмашин и т. п.

Наряду с этим реализация нововведений имеет конечной целью достижение лучших результатов в сравнении с аналогом. В Методических рекомендациях этому вопросу не уделено должного внимания.

Цена на принципиально новую продукцию должна найти признание у потребителя, в то время как цена на продукцию, выпуск которой предусмотрен инвестиционным проектом, уже получила свое под-

тверждение на рынке. Достижение конечного результата инновационного процесса связано с более высокими рисками по сравнению с осуществлением инвестиционного проекта.

Воздействие перечисленных факторов обуславливает особенности определения экономической эффективности инноваций. Эти особенности должны состоять, по моему мнению, в следующем.

1 При оценке эффективности инноваций необходимо учитывать не только общую массу дохода (полезного результата), который возможно получить за весь срок полезного использования нововведения, но и его прирост в сравнении с аналогом. Выполнение этого требования означает, что при технико-экономическом обосновании выбора наилучшего варианта инноваций следует исходить как из теории сравнительной оценки эффективности, так и из теории абсолютной эффективности. Базируясь на теории сравнительной эффективности, отбирают наилучший вариант из числа возможных, а затем производят расчет оценочных показателей абсолютной эффективности инноваций. Методические рекомендации ориентируют преимущественно на теорию абсолютной эффективности инвестиций. Такой подход находит выражение в определении эффекта как разности между доходами и затратами (текущими и единовременными) от реализации наиболее эффективного варианта. Сравнение различных вариантов проектов в Методических рекомендациях не раскрыто.

Между тем сравнительная оценка эффективности нововведения необходима не только для отбора наилучшего варианта из числа возможных, но и для определения его влияния на экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия.

2 При оценке эффективности инноваций рекомендуется различать: расчетный год внедрения, первый год после окончания нормативного срока освоения нововведения, начальный год срока полезного использования инноваций, срок полезного использования нововведения, последний год срока полезного использования инноваций.

В качестве расчетного года принимается второй или третий календарный год серийного выпуска новой продукции или второй год использования новой технологии, новых методов организации управления, производства, труда.

В качестве начального года срока полезного использования инвестиционного проекта принимается год начала финансирования работ по его реализации. Такой подход не всегда приемлем для оценки эффективности нововведения, потому что единовременные затраты на его реализацию могут осуществляться в течение многих лет. При этом одновременно может получаться полезный результат, например при крупномасштабных инновационных проектах и участии в их реализации заинтересованных государственных и коммерческих структур (строительство самолетов последнего поколения ИЛ-96-300 и ТУ-204). Особенности самолетостроения таковы, что авиадвигатель обычно проектируется около десяти лет, а "живет" он тридцать – сорок лет. Аналогичная ситуация складывается с проектированием, производством и эксплуатацией парогазовых установок, "сердцем" которых служит газовая турбина. По совокупному коэффициенту полезного действия парогазовые станции превосходят обычные тепловые электростанции в 1,5 раза.

Исходя из этого при оценке эффективности инноваций все затраты (текущие и единовременные), а также результаты приводятся к расчетному году при помощи как коэффициентов дисконтирования, так и коэффициентов наращивания. В отличие от этого при оценке эффективности ИП приведение текущих затрат и результатов производится путем их дисконтирования к начальному году осуществления единовременных затрат.

3 При оценке эффективности нововведений, в отличие от оценки эффективности инноваций, следует значительно большее внимание уделять процессу выбора наилучшего варианта из числа возможных. В Методических рекомендациях этот вопрос практически не разработан.

При отборе наилучшего варианта из числа возможных необходимо обеспечить их сопоставимость не только по фактору времени, но и по объему производства новой продукции (работ), и по качественным, социальным и экологическим факторам. При этом за базу для сравнения принимаются:

на этапе формирования портфеля НИОКР, при принятии решения о постановке на производство нововведения – показатели лучшей техники, спроектированной в России или за рубежом, которая может быть закуплена в необходимом количестве или разработана и произведена на основе лицензии в России. В случае отсутствия аналогов для сравнения и невозможности использования данных о зарубежных аналогах в качестве базы для сравнения принимаются показатели лучшей техники, производимой в России;

на этапе формирования планов по освоению нововведения – показатели заменяемой техники (аналога);

на этапе технико-экономического обоснования выбора лучшего варианта должен соблюдаться как государственный подход, так и подход, учитывающий интересы производителей и инвесторов, что предполагает:

- оценку эффективности с учетом сопутствующих позитивных и негативных результатов в других сферах народного хозяйства, включая социальную, экологическую и внешнеэкономическую сферы;
- проведение расчетов экономической эффективности по всему циклу разработки и реализации инноваций, включая НИОКР, освоение, серийное производство, а также период ее использования;
- применение в расчете системы экономических нормативов (затрат, налогообложения, платы за землю, отчислений единого социального налога и страхования профессиональных рисков; правил и нормативных расчетов с банками за кредиты; нормативов пересчета валютной выручки);
- расчет показателей эффективности, отражающих влияние инноваций на государственный интерес (через систему налогов), интересы производителя и потребителя.

При оценке эффективности инноваций затраты и результаты, осуществляемые и получаемые до начала расчетного года, умножаются на коэффициент наращивания, а после отчетного года – на коэффициент дисконтирования. Приведение разновременных затрат к расчетному году осуществляется только при определении оценочных показателей эффективности с целью принятия решения о целесообразности реализации нововведения.

При оценке эффективности инвестиционного проекта отбор наилучшего варианта как основы для принятия наиболее эффективного управленческого решения не нашел достойного применения. Это объясняется тем, что рекомендованный нами метод оценки эффективности инноваций опирается на теории как сравнительной, так и абсолютной эффективности капитальных вложений. Для этого необходим одновременный расчет уровневых и приростных показателей эффективности нововведения. Прирост эффективности определяется как в сравнении с аналогом, так и с уровнем эффективности, достигнутым предприятием в период, предшествующий реализации нововведения. В отличие от этого методы оценки эффективности инвестиционных проектов исходят из теории абсолютной эффективности капитальных вложений. Сравнение вариантов лишь предлагается, но не является необходимым условием.

4 Метод оценки эффективности инноваций должен базироваться на системе оценочных показателей, учитывающих государственные интересы, интересы создателей, производителей, потребителей и бюджета, в то время как методы оценки эффективности инвестиций дублируют друг друга и позволяют оценить эффективность инвестиционного проекта лишь с позиций инвестора при заданных им ограничениях.

5 Методы оценки эффективности нововведений должны включать показатели, отражающие интегральный (общий) эффект от создания, производства и эксплуатации нововведений. Такой подход позволяет не только дать обобщающую (комплексную) оценку эффективности нововведения, но и определить вклад каждого из участников инвестиционной деятельности в эту эффективность. В отличие от этого методы оценки эффективности инвестиций, предложенные в Методических рекомендациях, позволяют определить эффективность лишь у того участника, который реализует инвестиционный проект.

6 Для оценки эффективности нововведений целесообразно применять не только методы дисконтирования, но и методы компаундинга и аннуитета. В этом случае появляется возможность рассчитать экономический эффект по каждому году полезного использования нововведения и в большей степени увязать показатели эффективности с реальными хозяйственными процессами, которые будут происходить в экономике. В отличие от этого при оценке эффективности инвестиционных проектов затраты и результаты, проектируемые на будущее, приводятся к текущему году методом дисконтирования, что затрудняет возможность определения экономического эффекта по каждому шагу полезного использования инвестиционного проекта, и, как следствие, не позволяет оценить значения показателей эффективности в ближайшей перспективе.

7 При оценке эффективности нововведений следует исходить из возможности использования двух норм дохода на капитал. Одну из них целесообразно использовать для приведения единовременных затрат к расчетному году. По своему значению она должна соответствовать норме прибыли, которую гарантирует банк собственнику денежных средств, положенных на депозитный счет. Вторая норма дохода на капитал используется для согласования интересов инвесторов и производителей нововведения. Методы оценки эффективности инвестиций, в свою очередь, исходят из единой нормы дохода на капитал.

Следует подчеркнуть, что рекомендуемые методы оценки эффективности нововведений могут быть использованы и для оценки эффективности инвестиционных проектов.

С учетом изложенного для оценки эффективности инноваций должна использоваться система показателей, а не один из них, как бы ни был он богат по экономическому содержанию.

СИСТЕМА ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИЙ

Эффективность инноваций характеризуется системой показателей, отражающих конечные результаты реализации, а также соотношение результатов и затрат, обусловленных разработкой, производством, эксплуатацией нововведений.

При оценке эффективности инноваций необходимо различать следующие показатели:

- народно-хозяйственной (интегральной) эффективности, учитывающий конечные результаты реализации инноваций в целом по народному хозяйству, т.е. интегральный эффект инноваций у разработчиков, производителей, потребителей и бюджета;
- производственной (или оперативной), финансовой и инвестиционной эффективности, учитывающий конечные результаты реализации инноваций у каждого из участников инновационного процесса;
- бюджетной эффективности, учитывающий финансовые последствия осуществления инноваций для федерального, регионального и местного бюджетов.

1 Система оценочных показателей народно-хозяйственной (интегральной) эффективности инноваций

1.1 Интегральный объем добавленной стоимости (чистой продукции), включая амортизацию, а также ее прирост в сравнении с аналогом за счет создания, производства и использования инновации, р.

1.2 Общий (интегральный) объем добавленной стоимости (чистой продукции), а также ее прирост в сравнении с аналогом за счет создания, производства и использования инновации, р.

1.3 Общая (интегральная) сумма дохода (прибыли и амортизации), а также его прирост в сравнении с аналогом (базисным уровнем) за счет создания, производства и использования инновации, р.

1.4 Общая рентабельность капитала, направленного на создание, производство и использование нововведения, исчисленная на основе годового дохода, и ее прирост в сравнении с аналогом, %.

1.5 Экономический эффект, полученный в сфере производства, создания и использования нововведения, исчисленный на основе чистой продукции, включая амортизацию, и его прирост, р.

1.6 Экономический эффект, полученный в сфере производства, создания и использования нововведения, исчисленный на основе чистого дохода, и его прирост, р.

1.7 Срок окупаемости капитальных вложений, направленных на реализацию нововведения, в сфере его создания, производства и использования, и его изменение в сравнении с аналогом, лет.

1.8 Общая сумма налогов, поступивших в бюджет за счет реализации нововведения, в сфере его создания, производства и использования, и ее прирост в сравнении с аналогом, р.

2 Система оценочных показателей производственной (оперативной), финансовой и инвестиционной эффективности инноваций

2.1 Оценочные показатели производственной эффективности нововведений:

2.1.1 Добавленная стоимость (чистая продукция), включая амортизацию, полученная за счет производства (создания или использования) нововведения, и ее прирост в сравнении с аналогом, р.

2.1.2 Чистая продукция, полученная за счет производства (создания или использования) нововведения, и ее прирост в сравнении с аналогом, р.

2.1.3 Доход (прибыль и амортизация) за счет производства (создания или использования) нововведения, и его прирост в сравнении с аналогом, р.

2.1.4 Экономия от снижения себестоимости продукции, полученная за счет производства (создания или использования) нововведения, р.

2.1.5 Потенциальная прибыль от применения нововведения и ее прирост в сравнении с аналогом, р.

2.2 Показатели финансовой эффективности нововведений:

2.2.1 Чистый доход за счет производства (создания или использования) нововведения и его прирост в сравнении с аналогом, руб.

2.2.2 Чистая прибыль за счет производства (создания или использования) нововведения и ее прирост в сравнении с аналогом, р.

2.2.3 Доля чистого дохода в общей сумме доходов за счет производства (создания или использования) нововведения и ее изменение в сравнении с аналогом, %.

2.2.4 Доля чистой прибыли в общей массе прибыли, полученной за счет производства (создания или использования) нововведения, и ее изменение в сравнении с аналогом, %.

2.2.5 Рентабельность продукции, исчисленная по чистому доходу от производства (создания или использования) нововведения, и ее прирост в сравнении с аналогом, %.

2.2.6 Рентабельность продукции, исчисленная по чистой прибыли от производства (создания или использования) нововведения, и ее прирост в сравнении с аналогом, %.

2.2.7 Общая масса прибыли, полученной за счет производства (создания или использования) нововведения, и ее прирост в сравнении с аналогом, р.

2.3 Показатели инвестиционной эффективности нововведений:

2.3.1 Экономический эффект (исчисленный по чистой продукции, включая амортизацию), полученный за счет производства (создания или использования) нововведения, и его прирост в сравнении с аналогом, р.

2.3.2 Экономический эффект (исчисленный на основе дохода), полученный за счет производства (создания или использования) нововведения, и его прирост в сравнении с аналогом, р.

2.3.3 Экономический эффект (исчисленный по чистой прибыли), полученный за счет производства (создания или использования) нововведения, и его прирост в сравнении с аналогом, р.

2.3.4 Срок окупаемости капитальных вложений (исходя из чистого дохода, полученного за счет производства, создания или использования нововведения) и его изменение в сравнении с аналогом, лет.

2.3.5 Рентабельность капитальных вложений, исчисленная по чистому доходу от производства (создания или использования) нововведения, и ее прирост в сравнении с аналогом, %.

3 Система показателей бюджетной эффективности нововведений

3.1 Интегральный бюджетный эффект за весь срок полезного применения нововведения в сфере его производства, создания и использования, р.

3.2 Интегральный приведенный (дисконтированный или наращенный) бюджетный эффект за весь срок полезного применения нововведения в сфере его производства, создания и использования, р.

3.3 Степень финансового участия государства (региона) в финансировании нововведения, %.

Наряду с указанными показателями при оценке бюджетной эффективности может рассчитываться срок окупаемости бюджетных расходов, направленных на реализацию нововведения.

Принципиальные преимущества рекомендованных оценочных показателей народно-хозяйственной и производственной эффективности нововведений от показателей экономической эффективности инвестиционных проектов состоят в следующем.

Во-первых, такой показатель, как интегральный объем добавленной стоимости, включая амортизацию, отражает общий конечный результат от реализации нововведения. Такая информация крайне важна для создателей, производителей и пользователей нововведения. Она позволяет выявить сумму средств, которой они будут располагать, чтобы направить их на оплату труда работников предприятия, на развитие социальной сферы и на уплату налогов. Следовательно, с помощью данного показателя обеспечивается заинтересованность работников предприятия в создании, производстве и использовании нововведения. В свою очередь показатели экономической эффективности инвестиционных проектов отражают в большей степени интересы инвесторов и лишь частично интересы предприятий, реализующих проект.

Такой показатель, как прирост добавленной стоимости, включая амортизацию, в сравнении с аналогом крайне важен для предприятий, создающих, производящих и реализующих нововведения. Он позволяет руководителю предприятия узнать, насколько возрастут возможности предприятия для увели-

чения расходов на оплату труда, развития социальной сферы и производства. Аналогичную функцию выполняет показатель добавленной стоимости и ее прирост в сравнении с добавленной стоимостью, созданной с помощью аналога. Однако в данном случае сознательно ограничивается право предприятий использовать амортизацию на оплату труда и развитие социальной сферы.

Во-вторых, такой показатель, как общая сумма дохода (прибыль плюс амортизация), отражает возможности предприятия в развитии производства (фонд накопления), развития социальной сферы и для уплаты налогов в бюджет. Если удельный вес дохода в общем объеме добавленной стоимости, включая амортизацию, по сравнению с аналогом увеличивается, то внедрение нововведения обеспечивает повышение эффективности труда и расходов на его оплату, а также материальных и финансовых ресурсов. Оценочные показатели экономической эффективности инвестиционных проектов такую функцию выполнять не могут, так как они отражают лишь дисконтированный (а не реальный) доход, т. е. доход за вычетом доли, требуемой инвестором.

В-третьих, на основе сравнения общей рентабельности капитала, направленного на создание, производство и эксплуатацию (использование) нововведения, можно сделать вывод о соответствии его эффективности:

- народно-хозяйственному уровню;
- уровню, достигнутому предприятием по эффективности использования основных производственных фондов и производственных запасов;
- уровню эффективности аналога (базового варианта).

На основе такого сравнения можно принять предварительное или окончательное решение о целесообразности реализации нововведения в зависимости от источников финансирования. Если для финансирования нововведения используются бюджетные средства, кредиты банков и другие средства, не являющиеся собственными, то необходимо обеспечить согласование требования инвесторов с интересами предприятия, реализующего нововведение. Для решения данной задачи предлагается использовать показатель экономического эффекта, полученного в сфере создания, производства и использования нововведения, исчисленного на основе чистого дохода. Именно этот показатель способен обеспечить согласование интересов бюджета, инвесторов и предприятия, реализующего нововведение. Дело в том, что чистый доход отражает сумму чистой прибыли (прибыли за вычетом налогов) амортизации, которая может быть направлена на возмещение единовременных затрат по реализации нововведения. Если используются кредитные ресурсы банка, то показатель экономического эффекта будет отражать превышение чистого дохода над суммой средств, направленных на погашение самой ссуды и процентов по ней в течение срока полезного использования нововведения. Если для финансирования используются собственные средства предприятия, то показатель экономического эффекта показывает превышение фактического значения чистого дохода над суммой средств, направленных на возмещение единовременных затрат и на получение дохода по определенной норме прибыли.

В этой связи можно говорить о четвертом преимуществе рекомендованных оценочных показателей народно-хозяйственной и производственной эффективности нововведений над показателями экономической эффективности инвестиций. Оно состоит в возможности рассчитывать экономический эффект за каждый отдельно взятый год полезного использования нововведения. Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта отражают эффект за весь срок использования, т. е. без распределения по годам.

Наконец, показатель общей суммы налогов, поступивших в бюджет от реализации нововведения, позволяет учесть интересы государства и налоговых служб и на этой основе с помощью специальной системы налоговых льгот усилить заинтересованность предприятий в реализации нововведений и ускорения научно-технического прогресса в стране.

О.Ю. Чернышова

Основные вопросы построения системы

мониторинга реализации инновационных

программ

Система мониторинга реализации инновационных программ базируется на комплексе организационных мер по сопровождению инвестиционных проектов, составляющих программу инвестиций в инновационные объекты. Менее всего проработана технология постинвестиционной (эксплуатационной) стадии инвестиционного цикла.

На этой стадии основной проблемой является создание эффективной системы сопровождения (мониторинга) процессов реализации и эксплуатации инвестиционных объектов.

Система управления должна выработать концептуальные подходы и технологию сопровождения. В системе сопровождения одно из основных направлений – это управление рисками на всех стадиях реализации проекта. Сопровождение инновационных программ предусматривает четыре его вида.

Организационное – планирование, организация, координирование и контроль всего процесса сопровождения реализации программ. Для осуществления организационного сопровождения реализации инновационных программ в региональных органах управления создаются соответствующие комиссия и специализированное подразделение (управление или отдел), в функции которого входит также обеспечение гарантий и возвратности заимствованных средств. В рамках предприятия (организации) сопровождением процесса реализации инновационной программы занимаются либо общее руководство предприятия, либо созданный для этой цели временный орган управления (причем последний путь наиболее характерен для крупных предприятий и организаций).

Банковское сопровождение – оформление и выдача кредита на реализацию проекта, взимание платежей по кредиту и расчеты по кредитным ресурсам, оказание консультативной помощи заемщику по эффективному использованию и возврату заемных средств. При этом важными вопросами выступают:

- согласование графиков реализации инновационных программ, ее кредитования, возврата кредита, передачи кредитору средств займа и их возврата;
- согласование процентных ставок по кредитам, возврата заемных средств банками-агентами;
- оценки рисков и их учет в расчете кредитных ставок и доходности, распределение рисков и управление ими на всех этапах финансирования инновационных программ;
- обеспечение возвратности кредитов и денежных средств займа.

Техническое – оказание помощи заявителю в поиске эффективных проектно-сметных решений, обеспечивающих рациональное использование средств финансирования и ускорение срока их окупаемости, оценка промежуточных параметров и прогнозирование результатов реализации проектов, входящих в программу, выработка при необходимости решения по корректировке программы реализации проекта.

Аудиторское – экспертиза финансового состояния организации-заявителя (исполнителя) инновационных программ и банка-агента, кредитующего его реализацию, промежуточные аудиторские операции при сроках реализации соответствующих инвестиционных проектов более года.

Процедуры заключения сделок по сопровождению реализации инвестиционных проектов предусматривают оформление, подписание и регистрацию договоров, определяющих условия и порядок сопровождения, обязанности, обязательства и ответственность заинтересованных сторон. Основой для заключения договоров выступают разрабатываемые в процессе организационного сопровождения планы и программы сопровождения реализации программы в целом, при необходимости по видам сопровождения и по этапам реализации и финансирования.

Управление реализацией (сопровождение) программы осуществляется специально создаваемой группой сопровождения проекта (рабочей группой), в состав которой входят представители инновационных и инвестиционных подразделений администрации области, уполномоченного банка, соответствующих отраслевых и территориальных органов городского управления, заказчика проекта, а также эксперты и консультанты, представители других организаций, участие которых в сопровождении проекта будет сочтено необходимым.

Рабочая группа либо постоянный орган управления проектами разрабатывают и реализуют сетевой график (или иной плановый документ) выполнения работ по проектам, включенным в инновационную программу выполнения финансовых платежей, организуют мониторинг реализации программы с представлением регулярной информации в органы управления инновациями и инвестиционной деятельностью в регионе.

Группа сопровождения проекта регулярно информирует инновационные и инвестиционные подразделения администрации, Совет по инновационной и инвестиционной политике при главе администрации области о реализации проектов, входящих в программу и реализуемых отдельными предприятиями и организациями. В случае необходимости, в том числе при обнаружении фактов отклонения от согла-

сованной программы инвестирования в инновации, нецелевого использования средств, нарушения согласованного графика финансовых потоков и др., эти вопросы выносятся на заседания Совета, где принимается решение о дальнейшей целесообразности инвестиционной деятельности по отдельным инвестиционным проектам. А комплексный отчет об управлении проектами инновационной программы предоставляется в Совет по инвестиционной и инновационной политике не реже одного раза в год.

После заключения договоров о финансировании инвестиционных проектов они должны находиться под постоянным контролем. Для организации сопровождения инвестиционных программ целесообразно использовать такой институт управления, как институт менеджеров по реализации и эксплуатации инвестиционных проектов комплексной инвестиционной программы региона. В функции института менеджеров инновационной программы входит ее постоянный мониторинг.

Мониторинг инновационной программы охватывает все средства для того, чтобы обеспечить возврат инвестированных сумм и минимизировать возможность неуспешного завершения инвестиционной программы.

Мониторинг предполагает не только контроль за ходом реализации инновационной программы, но и вспомогательные функции:

- приобретение информации не только о конкретном инвестиционном проекте, но и о будущих проектах или о рынке продукции, товаров (услуг) вообще;
- предвидение возможных рисков и своевременное воздействие на инициатора инвестиционного проекта.

Менеджерами инновационных программ составляются планы конкретных мероприятий и платежей по проектам программы, соблюдение которых будет строго контролироваться.

Менеджеры проектов должны быть постоянно информированы об инвестициях в инновационные объекты и их положении на рынке. Ими постоянно должны вестись наблюдения за ходом эксплуатации инновационных объектов, изменением цен, динамикой балансовых показателей и информации отчетов о прибылях и убытках, появлением новых источников убытков.

Документация по инновационным проектам, входящим в программу, должна содержать условия, дающие банку право проверять отчетность инициатора проекта или дающие банку доступ к разъяснениям по его финансовой отчетности.

Инициаторы проектов программы обязаны осуществлять ведение бухгалтерского и аналитического учета, записей и счетов в соответствии с принятыми правилами бухгалтерского учета с целью адекватного отражения деятельности и финансового положения дел по соответствующему инвестиционному проекту. Они обязаны ежемесячно представлять отчеты о ходе реализации инновационных проектов, отражая в них возможность возникновения проблем и нарушения баланса рисков инвестиционных проектов.

В ходе мониторинга программы менеджерами должны проводиться плановые контрольные посещения инициаторов проектов с целью непосредственного ознакомления с ходом реализации проекта, но может возникнуть экстренная необходимость контрольного посещения в случае поступления тревожной информации об эксплуатации инвестиционных объектов. Поводами для таких контрольных посещений могут служить:

- несвоевременное поступление платежей;
- инициатор проекта потерял главного покупателя или поставщика;
- происшествия, которые мешают производственному процессу. Форс-мажорные обстоятельства;
- изменения в менеджменте, изменения отношения руководителей предприятия, созданного в результате инвестиций, к возврату инвестированных средств;
- увольнение ведущих специалистов предприятия (например, главного бухгалтера)
- поступление / непоступление оборудования;
- изменения в структуре расходов;
- изменения в условиях платежа;
- регулярное несвоевременное поступление платежей.

После изучения предоставляемой инициатором проекта документации, прочей информации о ходе реализации инновационного проекта, контрольных посещений, менеджер проекта составляет и представляет отчет об изменениях, вероятности возникновения проблемных ситуаций на предприятии и возможных несоответствиях фактического хода работ утвержденным планам мероприятий и платежей по инвестиционному проекту.

В случае, если менеджер проекта замечает ухудшающееся положение дел по инновационному проекту (независимо от того, являются ли признаки проблемности финансовыми или нефинансовыми), он должен предпринять следующие меры: проанализировать проблемы инициатора проекта;

- проконсультироваться с руководством Управления инновационными и инвестиционными проектами;
- проконсультироваться с аудиторами банка;
- собрать информацию о том, где еще банк может столкнуться с риском в работе с данным инициатором проекта;
- ежедневно следить за движением средств на счете инициатора проекта;
- просмотреть все дело инициатора проекта, обращая особое внимание на возможность скорейшей реализации залога;
- подготовить план корректирующих мер и предоставить его на рассмотрение руководству Управления инвестиционными проектами.

Менеджер по проекту готовит доклад (Доклад о проблемах при реализации инвестиционного проекта), который ежемесячно пересматривается, дополняется, согласовывается с руководством программы и при необходимости представляется на заседание Совета по инвестиционной и инновационной политике.

Проблемы, которые следует отражать в Докладе о проблемах при реализации инвестиционного проекта следующие:

- причины задержки платежей по проекту более чем на 15 дней;
- причины значительного ухудшения финансового положения инициатора проекта и возможности выхода из кризиса;
- любое происшествие или происшествия, которые могут привести к выводу об увеличении рисков по данному инвестиционному проекту;
- проблемы, вскрытые во время аудиторских или мониторинговых проверок инвестиционного проекта;
- причины смены руководства или собственников предприятия;
- причины любых других проблем, существенных с точки зрения менеджера проекта.

В случае возникновения проблемных ситуаций при реализации инвестиционного проекта менеджер проекта обязан:

- 1) провести немедленную встречу с инициатором проекта с целью детального анализа причин невыполнения им своих обязательств перед кредитовавшим его банком;
- 2) приостановить дальнейшее осуществление этим банком инвестиционных обязательств по проекту;
- 3) принять необходимые меры по блокированию всех счетов инициатора проекта;
- 4) подготовить и предоставить на согласование предложения либо по новым срокам исполнения обязательств инициатором проекта, либо по обращению взыскания на имеющееся обеспечение проекта;
- 5) провести соответствующие переговоры с представителями организаций гарантов по инновационному проекту;
- 6) подготовить все необходимые документы по обращению взыскания на имущество или иные источники заемщика или гаранта;
- 7) представить документы о взыскании гаранту финансирования или в соответствующие судебные инстанции. Организовать участие Банка в рассмотрении этих документов;
- 8) проконтролировать получение средств в объеме неисполненных обязательств и штрафных санкций с гаранта по договору поручительства или с заемщика по решению судебной или иной инстанции;
- 9) решения об изменении условий договора на финансирование инновационного проекта программы, о расторжении (или нерасторжении) договора на финансирование, получении с инициатора проекта всех накопленных сумм обязательств принимаются на Инвестиционном комитете Банка в порядке, аналогичном порядку принятия решения о финансировании инновационных проектов программы.

По завершении инвестиционного проекта дело инициатора проекта закрывается и хранится в течение срока, установленного номенклатурой дел по сдаче в архив.

Одной из важнейших составляющих управления реализацией региональных комплексных инвестиционных программ является управление рисками.

Критерии рисков при реализации инвестиционных проектов в рамках инновационной программы отличаются от традиционных банковских оценочных показателей. Потенциальные потери от исполнения проектов не сводятся для администрации субъекта Федерации к узкому финансовому пониманию соотношения количества вложенных денежных ресурсов с их физическим возвратом и величиной прироста на инвестированный капитал.

Заинтересованность органа управления субъекта Федерации в инвестировании заемных средств мотивируется планами:

- привлечения в город передовых технологий;
- ликвидации "долгостроя";
- создания новых рабочих мест;
- загрузки и рационального использования установленных мощностей на территории субъекта Федерации;
- налаживания производства перспективных товаров и услуг;
- увеличения налоговой базы вследствие роста оборотов у субъектов предпринимательства, в проекты которых были инвестированы средства из фондов облигационных займов.

Для рационального управления рисками важно правильно классифицировать их как по источникам, так и по возможным последствиям. Все риски рассматриваются с точки зрения интересов администрации субъекта Федерации, который осуществляет их финансирование.

О.Ю. ЧЕРНЫШОВА

Планирование стратегии инновационной

деятельности предприятий как основа разработки инновационных программ

Методологические основы выбора стратегии инновационной деятельности для предприятий и организаций представляют собой совокупность методик: планирования, выбора, реализации инновационных стратегий. Таким образом, можно предложить три этапа технологии выбора инновационной стратегии: первый – процесс планирования инновационной стратегии; второй – анализ альтернатив и выбор инновационной стратегии; третий – управление реализацией инновационной стратегии. Первым этапом в методике выбора инновационной стратегии является процесс планирования инновационной стратегии.

Планирование стратегии инновационной деятельности организации является элементом стратегического управления и представляет основу процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование инновационной деятельности – это процесс формулирования предназначения, целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений, задача которого заключается в обеспечении инновациями различных видов и характеристик, а также организационными изменениями, обеспечивающими поддержание и повышение конкурентоспособности организации или предприятия на рынке.

Процесс стратегического планирования в сравнении с процессом принятия решений аналогичен его этапам. Здесь также нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий.

Сущность процесса планирования стратегии инновационной деятельности сводится к тому, что следует определить: во-первых, каково настоящее положение предприятия (т.е. какова стратегическая ситуация, в которой оно находится); во-вторых, в каком положении руководство предприятия хочет видеть его в будущем; в-третьих, какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленной цели; в-четвертых, что и как нужно сделать, чтобы достичь целей руководства.

Процесс планирования стратегии инновационной деятельности встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руково-

дства. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что предприятия обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией, отсутствуют и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Это положение усугубляют практическое отсутствие в большинстве регионов хорошо развитых региональных инновационных институтов, а также негативные изменения в Институциональной сфере инноваций в последние годы.

Формирование стратегических целей

Выбор предназначения – миссии и целей предприятия или организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития. Формальных процедур выбора целей немного, и они меняются гораздо реже, чем стратегии. Опыт позволяет рекомендовать следующий алгоритм формирования целей организации, состоящий из шести этапов:

1 Осознание важности формулирования и представления целей, как необходимого условия успешного развития организации. Самой распространенной ошибкой при выборе целей развития организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и предопределенному. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Организации, в которых не обсуждаются генеральные и хозяйственные цели, во многом теряют способность достижения согласия среди сотрудников относительно общих целей развития.

2 Формулирование целей. Для формулирования генеральной цели организации основополагающим является наличие у руководства организации представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем, к чему нужно стремиться, какую пользу она должна приносить обществу.

Цели организации разрабатываются в поддержку генеральной цели и соразмерны с ней. Они должны обладать рядом характеристик. Так, цели должны быть, прежде всего: измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими, хорошо мотивированными. Цели должны быть такими, чтобы стоило стремиться к ним.

Для того, чтобы сформировать весь комплекс целей организации, желательно предварительно выделить стратегические хозяйственные подразделения и определить значимые функциональные зоны (целевые зоны) организации. Такими функциональными зонами могут быть: реализация продукции и услуг; снабжение (закупки); производство продукции и услуг; финансы; работа с персоналом и его мотивация; внешние и внутренние коммуникации; НИР и НИОКР и т.д. По существу здесь должны быть выделены те функционально-стратегические зоны хозяйствования, в которых руководство планирует добиться значительных изменений.

3 Логическое построение целей. На этом шаге все цели организации логически увязываются в определенную систему. Здесь решается главная задача – обеспечение взаимоподдержки целей, а это, в свою очередь, служит условием их достижимости.

4 Привлечение сотрудников к формулированию целей. Цель, в выработке которой принимали активное участие сотрудники организации, сплачивает их и выступает сильным мотивом в последующих действиях по ее достижению. Успех в этой работе будет еще более заметным, если каждая цель будет сопровождаться планом конкретных мероприятий, направленных на реализацию цели, с указанием сроков их выполнения и личной ответственности каждого сотрудника.

5 Наглядное представление целей. Гласность и наглядность представления целей важна не только для сотрудников организации, но и для ее клиентов и общественности в целом. Четко сформулированные и наглядно представленные цели способствуют сплочению сотрудников, повышению репутации и созданию положительного имиджа организации. Наглядное изображение – макет, план, символ – может сказать нам больше, чем тысяча слов.

6 Составление "целевого портрета" организации. В заключение полезно составить целевой портрет организации. Для этого целесообразно предложить сотрудникам заполнить анкету, содержащую следующие вопросы: Каково Ваше идеальное представление о своей организации? Какой Вы представляете себе организацию в 2005, 2010 гг.?

На выбор целей огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитываются мнение и ценности, которые определяются высшим руководством и собственником фирмы. Высшее руководство длительное время сохраняет верность определенным ценностям, которая проявляется в выборе типа управления, а также в целях организации.

Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние, по отношению к организации, факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Он позволяет своевременно прогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Проблемы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации:

1 При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую систему и ее особенности в регионах, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом по региону и в соответствующей отрасли, платежеспособность предприятий.

2 При анализе политических факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами региональных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики в стране и регионе, отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей, ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы, уровень разработанности системы межрегионального взаимодействия в тех отраслях, где функционируют соответствующие предприятия и организации.

3 Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые являются комплексной оценкой региональной рыночной конъюнктуры, оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации: Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на региональном рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность его правительством.

4 Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг.

5 Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

6 Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспособляясь к внешней среде

7 Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия организации может быть направлена на поиск защиты у правительства от иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних опасностей, и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Форма представления этого перечня может быть различной, но, как правило, она должна включать взвешивание факторов для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия. Для наглядности и облегчения работы руководителей, планирующих стратегию фирмы, все факторы можно разделить на две группы: одна – факторы возможностей, другая – факторы угроз, расположенные по степени убывания значимости.

Анализ сильных и слабых сторон организации

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон организации. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Оно основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или более сложным. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации.

Доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в регионе и в национальной экономике в целом в процентах к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешную деятельность организации, так как есть определенная зависимость между долей рынка организации и эффективностью ее работы (прибыльностью). В то же время это существенная цель большинства фирм и руководство постоянно ее контролирует. Разнообразие и качество ассортимента во многом определяют устойчивость организации.

Рыночная демография. Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов – весьма сложная задача для руководства организации. Еще больше осложняет ее социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения и изменение общественных ценностей.

Рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков.

Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, оно формирует и сохраняет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены. Сбыт, реклама, продвижение товара занимают одно из центральных мест в анализе функции маркетинга. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг.

Прибыль – это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организаций. Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом.

Финансы (бухгалтерский учет). Финансовое состояние организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает вы-

явить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации. Как правило, анализ финансового состояния проводится методами финансового контроля и ревизии.

Производство. Методика анализа производственной функциональной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется, в первую очередь, направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. Постоянный анализ управления производством имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры организации к изменениям во внешнем окружении и ее выживания в конкурентной среде.

Персонал (людские ресурсы). Решение многих проблем современной организации зависит от обеспеченности как производства, так и управления квалифицированными и энергичными специалистами.

Организационная культура и имидж организации. Организационная социальная среда состоит из руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. В таком контексте под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий. Культура не является изначально заданной, предопределенной. Она – результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение.

Имидж организации как внутри, так и вне ее определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией.

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Оценка стратегической ситуации

На показатели функционирования организации оказывают влияние изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию этих изменений подвергаются цели, стратегии и сама миссия организации. Поэтому актуальной задачей руководства является обеспечение адекватности стратегии организации окружающей ее среде. Процесс оценки стратегической ситуации включает три стадии (этапа): 1) сбор информации о настоящем положении организаций; 2) анализ отклонений от запланированного состояния; 3) проектирование сценария – логическое завершение цикла.

На первой стадии производится сбор информации о профиле организации с учетом состояния внешней среды.

Профиль – это комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, систему управления и организационную культуру. Для нормального функционирования организации необходимо обеспечивать определенное соответствие между ее профилем и внешней средой. Профиль выявляется путем исследования бизнеса, которым занимается организация; положения ее на рынке: лидер она или догоняющий; техники, технологии и интенсивности использования производственных мощностей и рабочей силы; организации производства и организационной структуры управления; организационной и деловой культуры, насколько динамична организация в целом.

Центральное место на второй стадии процесса анализа стратегической ситуации отводится анализу ее сильных и слабых сторон. Основное внимание уделяется выявлению степени уязвимости организации от изменений во внешней среде и особенностей, препятствующих использованию возможностей среды. На основе этого определяются отличительные черты организации, позволяющие ей использовать благоприятные возможности и нейтрализовать угрозы или смягчить их воздействие.

На третьей стадии разрабатывается сценарий будущего образа организации и путей его достижения с учетом вновь открывающихся возможностей и угроз. Такой сценарий позволит выявить организационные, технологические и маркетинговые качества организации, которые обеспечат использование возможностей и дадут ей шанс избежать потенциальных угроз.

Таким образом, окончанием проектирования сценария является стратегическое планирование, которое учитывает обстоятельства, связанные с изменениями во внешней среде и степенью адек-

ватности этой среде профиля организации, а также результаты, связанные с новым видением организации. Затем уточняются стратегические цели и алгоритм замыкается.

Разработанные предприятиями программы инновационной деятельности и сценарии их реализации ложатся в основу межрегиональных, региональных и федеральных инновационных программ.

Л.Н.ЧАЙНИКОВА

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ САХАРА В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

В продовольственном обеспечении населения Тамбовской области большое значение отводится одному из основных продуктов питания – сахару, который широко используется как в чистом виде, так и в качестве сырья в ряде отраслей пищевой промышленности. На удовлетворение возросшего спроса на качественный сахар и решение задач расширения его производства были направлены целевые программы на федеральном и региональном уровнях. Так, увеличение производства сахара и сахарной свеклы в Российской Федерации в 1997 – 2000 гг. и на период до 2005 г. предусмотрено целевой программой "Сахар", которая была утверждена постановлением Правительства № 235 от 01.03.97. Согласно программе "Сахар" производство сахарной свеклы в Тамбовской области к 2005 г. должно быть увеличено до 2500 тыс. т, а сахара до 260 тыс. т в год. За счет реконструкции предприятий программой "Сахар" предусматривалось увеличение мощностей производства сахара до 1,3 и 4,3 тыс. т в сутки соответственно на Жердевском и Никифоровском сахарозаводах.

Стабилизация и развитие агропромышленного комплекса (АПК), в том числе и сахарной отрасли, также было отражено в региональной целевой программе "Система внедрения агропромышленного производства Тамбовской области на период до 2005 года", утвержденной постановлением областной Думы № 766 от 26.06.97. Выполнение разработанных в программе мер должно позволить добиться предприятиям АПК Тамбовской области не только стабилизации выпуска валовой продукции, но и обеспечить ежегодный ее прирост от 2 до 4 %. В программе указаны методы и способы рационального ведения производства на основе тесно взаимосвязанных агротехнических, экономических и организационных мероприятий, разработанных наукой и проверенных практикой. Осуществление этих мероприятий направлено на рост производства качественной продукции, в том числе и сахара, при минимальных затратах производственных ресурсов и создание основы для вывода экономики предприятий АПК области из кризисной ситуации.

Сахарный подкомплекс Тамбовской области представлен шестью сахарными заводами – Кирсановским, Никифоровским, Уваровским, Жердевским, Знаменским, которые оснащены технологическим оборудованием, позволяющим использовать в качестве сырья как сахарную свеклу, так и сахар-сырец, являющийся промежуточным продуктом переработки сахарного тростника.

При переработке свеклы производственный цикл заводов начинается с середины октября и продолжается от 45 до 60 суток в зависимости от погодных условий сбора урожая и его транспортировки к месту назначения. После окончания переработки сахарной свеклы и до начала нового сезона ее поступления заводы переходят на переработку сахара-сырца, поступающего в Россию по импорту в основном с Кубы (40 %), Бразилии (45 %) и других стран (15 %) [1]. Таким образом, структура ресурсов производства сахара в области включает его изготовление из корней сахарной свеклы и ввозимого тростникового сахара-сырца с дальнейшей переработкой в конечный продукт.

Динамика производства сахара в Тамбовской области [2] за период с 1995 по 2001 гг. показывается табл. 1.

1 Производство сахара в Тамбовской области в 1995 – 2001 гг.

№ п/п	Производст-	Годы
-------	-------------	------

во сахара-песка	1995	1997	1998	1999	2000	2001
Из сахарной свеклы, тыс. т	104,3	80,9	88,8	146,6	124,8	152,7
Из сахарного сырца, тыс. т	73,5	71,6	337,7	457,0	320,3	442,8
Всего, включая из давальческого сырья, тыс. т	177,8	152,5	426,5	603,6	445,1	595,5

Намеченный федеральной программой "Сахар" объем производства сахара (260 тыс. т к 2005 г.) ежегодно, начиная с 1998 г. перевыполняется в 1,64 – 2,32 раза. Перевыполнение, в основном, достигается за счет дополнительной переработки импортируемого сахара-сырца, использование которого в качестве сырья началось с 1995 г. и далее ежегодно увеличивается. Так, за годы реформ (с 1995 по 2001 гг.) производство сахара-песка из тростникового сырья возросло более чем в 6,18 раза. Существенный прирост производства сахара в Тамбовской области из-за ввозимого сахара-сырца по данным табл. 1 зафиксирован в 1999 г. (603,6 тыс. т) и его доля достигла 75,5 % от общего годового объема. Это объясняется тем, что в 1999 г. [1] в Россию был импортирован рекордный объем тростникового сырья (7,8 млн. т), несмотря на то, что были введены сезонные пошлины (в размере 45 %), основной целью которых являлась защита отечественных производителей сахарной свеклы. Импортерам в этом году удалось осуществить основные поставки сахара-сырца до введения сезонных пошлин. Объемы производства сахара из свекловичного сырья за годы реформ также увеличились и в 2001 г. составили 152,7 тыс. т (25 % от общего годового объема), но доля этих объемов (табл. 1) по сравнению с объемами производства сахара из тростникового сырья значительно ниже.

В этой связи возникает необходимость анализа возникшего соотношения объемов производства сахара из импортного и отечественного сырья, которое имеет важное значение для сохранения устойчивого положения в обеспечении продовольственной безопасности области. Формирование этого соотношения осуществляется под влиянием различных факторов и, в первую очередь, они зависят от объемов производства сахарной свеклы в области, технологии ее выращивания и переработки, возможности полной загрузки мощностей и недопущения остановки технологического процесса производства сахара в течение всего календарного года, а также квот на объемы импортируемого сырья.

Рассмотрим фактор обеспеченности производства сахара в области свекловичным сырьем. Сахарную свеклу выращивают во всех 23 районах области и этим целям соответствуют как климатические, так и почвенные условия. Основными производителями сахарной свеклы являются крупные сельскохозяйственные предприятия.

Валовые сборы сахарной свеклы в целом по области хозяйствами всех категорий имеют следующую динамику (табл. 2): первоначально наблюдается снижение данного показателя с 878,5 тыс. т в 1995 г. до 622,1 тыс. т в 1998 г., а затем его повышения до максимальных значений – 979,4 и 919,3 тыс. т достигнутых соответственно за 1999 и 2001 гг.

2 Валовой сбор сахарной свеклы (фабричной) по Тамбовской области, тыс. т

Годы	1	1	1	1	2	2
Виды	1	9	9	9	9	0
хо-	9	9	9	9	9	0
зяйств	0	5	7	8	9	0
						1

Крестьянские (фермерские) хозяйства		4	2	2	5	4	7
		7	8	6	4	9	7
		,	,	,	,	,	,
	–	7	9	6	8	8	4
Сельскохозяйственные предприятия		8	6	5	9	7	8
		3	2	9	2	3	4
		0	8	5	4	4	2
	1097,8	,	,	,	,	,	,
	9	4	5	6	5	5	
Хозяйства всех категорий, всего		8	6	6	9	7	9
		7	5	2	7	8	1
		8	7	2	9	4	9
	1097,8	,	,	,	,	,	,
	6	3	1	4	3	9	

Так как валовой сбор свеклы находится в зависимости от таких компонент как ее урожайность и площадь посевов, то их взаимосвязь необходимо рассматривать как функциональную, при которой изменение результативных признаков всецело обусловлено действием факторных признаков.

Урожайность сахарной свеклы, динамика которой отражена в табл. 3, имеет тенденцию увеличения с 136,9 ц/га в 1995 г. до 180,6...184,4 ц/га в 1999 – 2000 гг., но этот показатель не достигнут величины 1990 г. (196,9 ц/га).

3 Урожайность сахарной свеклы (фабричной) в хозяйствах всех категорий, ц/га

1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001
196,9	136,9	157,3	128,8	184,4	180,6	184,4

Площадь посевов в рассматриваемые годы (табл. 4) имеет тенденцию к снижению и это можно объяснить тем, что при существующем уровне урожайности и закупочных цен производство сахарной свеклы в некоторых хозяйствах неперспективно, поэтому они сокращают посевные площади.

Следует отметить, что, несмотря на некоторое увеличение валового сбора сахарной свеклы в 1999 – 2001 гг., этот показатель не достиг уровня 1990 г. и намеченная программой "Сахар" контрольная цифра доведения сбора сахарной свеклы до 2500 тыс. т к 2005 г. по Тамбовской области, вероятнее, всего, не будет достигнута.

Следовательно, недостаточная обеспеченность перерабатывающих заводов собственным сырьем для полного удовлетворения потребностей области в сахаре является одним из основных факторов необходимости использования импортного сахара-сырца.

Вторым фактором в пользу использования в качестве сырья тростникового сахара-сырца, как отмечалось ранее, является исключение остановки технологического процесса производства сахара. При этом следует отметить позитивные стороны такого использования. Во-первых, сокращается длительность прохождения сырьевого потока от его поступления в производство до отгрузки готовой продукции за счет более короткого технологического цикла получения сахара. Во-вторых, переработка сырца способствует быстрой оборачиваемости оборотных средств, а также позволяет:

создать конкурентные условия для отечественных сахаропроизводителей; организовать полную загрузку производственных мощностей сахарных заводов в течение оставшегося периода времени после их сезонной работы до поступления сахарной свеклы нового урожая; обеспечить занятость трудовых коллективов работой; создать дополнительные налоговые поступления в бюджет области; обеспечить возможность в большем объеме инвестировать и авансировать свеклосеющие хозяйства.

В то же время следует отметить и недостатки использования сахара-сырца в качестве сырья, к которым следует отнести: нерегулируемость ценовой политики переработки сырья; негативное влияние на отечественное свеклосеющее производство, так как сырец более дешевое и рентабельное сырье по сравнению с сахарной свеклой; непостоянство поставщиков и дальность перевозки. Несмотря на отмеченные негативные стороны, следует подчеркнуть, что использование сырца в качестве сырья позволяет перерабатывающим предприятиям решать как свои внутренние экономические проблемы, так и проблемы социальной сферы, что оказывает существенное влияние на процесс стабилизации рыночной экономики региона.

Для обеспечения защиты российского свеклосахарного производства Федеральное агентство по регулированию продовольственного рынка предложило механизм квотирования импорта сахара-сырца и производства из него сахара, который начал действовать в 2000 г. Новый организационно-экономический механизм предусматривает введения квот на сахар-сырец, исходя из прогнозов потребности населения и пищевой промышленности в сахаре, фактических посевов сахарной свеклы и прогнозируемой урожайности. Однако, как отмечается в литературе [1], в 2001 г. квотирование не обеспечило требуемую защиту рынка от импорта сахара-сырца.

Проблему оптимальных соотношений между производством сахара из отечественного свекловичного сырья и ввозом более дешевого тростникового сырца необходимо решать с позиции критериев оптимальности. К таким критериям можно отнести максимальный годовой объем загрузки имеющихся производственных мощностей сахарных заводов до поступления нового урожая сахарной свеклы при одновременном обеспечении сохранения рабочих мест в производственной сфере, возможности максимизации обеспечения населения области сахарной продукцией при условии минимизации суммарных затрат при ввозе более дешевого тростникового сырья. Учитывая текущее финансовое состояние перерабатывающих предприятий и нехватку ресурсов для сахарной подотрасли, поставки сахара-сырца по импорту в ближайшей перспективе объективно необходимы. Однако, возникшая проблема несоответствия соотношения производства сахара из собственного и импортируемого сырья остается актуальной, так как нарушение этого баланса приводит к зависимости производства сахара в области от импорта тростникового сырья. Следовательно, возникает необходимость разработки и внедрения организационно-экономических механизмов на региональном уровне, делающих экономически выгодным рост объемов переработки сахарной свеклы и способствующих развитию отечественного свекловодства, а также создающих позитивные условия для интеграции сахарных заводов со свеклосеющими хозяйствами и вложение их финансовых средств в развитие собственной сырьевой базы.

Наряду с производством большой интерес вызывает динамика потребления сахара в Тамбовской области. В соответствии с увеличением потребностей в сахаре в 1998 – 2001 гг., как было показано выше, возрастало и его производство. Основными каналами потребления сахара в области являются розничная продажа и промышленное потребление (производство кондитерских и хлебобулочных изделий, безалкогольных напитков, молочных продуктов, консервирование фруктов, овощей и другой продукции). В больших объемах сахар используется населением при домашних заготовках и переработке плодоовощной продукции.

Анализ динамики потребления населением области сахара-песка за период с 1990 по 1995 гг. показывает (табл. 5), что этот показатель имел непрерывную тенденцию к снижению до 44 кг на душу населения в 1995 г.

5 Потребление сахара на душу населения в год, кг

Г	1	1	1	1	1	2	2
о	9	9	9	9	9	0	0
д	9	9	9	9	9	0	0
ы	0	5	7	8	9	0	1
С	4	4	4	5	5	5	5

а	7	4	7	6	7	8	7
х							
а							
р							

Снижение потребление сахара, как по Тамбовской области, так и в России в целом, в период с 1990 по 1995 гг., во многом было обусловлено уменьшением реальных доходов населения. Затем, как видно из табл.5, процесс стабилизировался и, начиная с 1998 г. потребление сахара в области стало увеличиваться и в 1998 – 2001 гг. достигло 57...58 кг, что на 23 кг больше по сравнению с соответствующим показателем на данный период по России.

Высокое потребление сахара на душу населения в области объясняется тем, что сахар является одним из основных высококалорийных продуктов в рационе питания населения. Тамбовский регион является традиционно производящим сахар, где частично еще применяются натуральная оплата труда работников сахарного производства, а также натуральные расчеты перерабатывающих предприятий с производителями сахарного сырья при давальческой системе взаиморасчетов.

Кроме того, классическое соотношение розничных цен на вино-водочную продукцию и сахар, и возможность непромышленного изготовления алкогольных напитков выступает одним из факторов, оказывающих влияние на повышенное потребление сахара.

Для конъюнктуры сахарного рынка области в 1995 – 2001 гг. характерно повышение потребления над существующими объемами производства свекловичного сахара, поэтому и существует постоянная необходимость использования импортного сырья.

На формирование сахарного рынка оказывают влияние негативные факторы, связанные с состоянием экономики и особенностями, присущими сахаропроductовому подкомплексу, основными из которых являются:

- наличие прямой линейной зависимости обеспеченности населения сахаром от объема, предложенного на рынке (ввиду того, что сахар не производится в домашних хозяйствах населения), что предопределяет высокую значимость нормального функционирования регионального рынка сахара с целью гарантированного обеспечения им всех категорий потребителей;
- использование в качестве основного сырья для производства сахара из сахарной свеклы, которая очень требовательна к природно-климатическим условиям и агротехническим мероприятиям, что оказывает влияние на ее урожайность и площади посевов;
- наличие жесткой конкуренции для сахарной свеклы со стороны возможности возделывания других сельскохозяйственных культур (более выгодных для сельских товаропроизводителей), необоснованный рост доли пашни, занятой подсолнечником в районах, благоприятных для выращивания сахарной свеклы, что вызывает уменьшение свекловичных посевов и оказывает негативное воздействие в связи с нарушением севооборотов на урожайность данной культуры;
- объективная необходимость импортных закупок сахара-сырца для последующей переработки, ввиду недостаточности собственной сырьевой базы;
- сравнительно высокий уровень потребления сахара в области по сравнению со средним значением этого показателя по России.

Рынок сахара эффективно функционирует лишь тогда, когда экономические интересы сельскохозяйственных, агросервисных, перерабатывающих и торгующих структур совпадают. Несмотря на конъюнктурный характер этих отношений (каждый партнер стремится достичь максимальных конечных доходов при минимальных затратах), именно через сочетание их экономических интересов на договорной основе достигается сбалансированность спроса и предложения на рынке сахара.

В настоящее время потребности рынка полностью удовлетворяются за счет совокупных объемов производства сахара из тростникового сырца и сахарной свеклы и сохраняющийся баланс между производством и потреблением свидетельствует об относительной стабильности рынка сахара.

Для дальнейшего сохранения надежной устойчивости в обеспечении продовольственной безопасности в области по такому важному продукту как сахар необходимо развивать и совершенствовать сахарное производство на основе свекловичного сырья. К основным направлениям повышения эффективности производства свекловичного сахара и развития сырьевой базы следует отнести:

- внедрение передовых технологий и методов производства сахарной свеклы и сахара;
- повышение урожайности сахарной свеклы на основе выполнения агротехнических мероприятий;

- оптимизация существующих и создание комплексных сырьевых зон сахарных заводов;
- комплексная механизация и автоматизация производственных процессов сырья и конечного продукта;
- улучшение использования земель и развитие химизации;
- рациональное использование производственных фондов и их современная модернизация;
- сокращение издержек производства свеклы и совершенствование их структуры;
- установление экономически обоснованных закупочных цен на свеклу и сахар;
- повышение качества продукции, расширение видов надбавок за качественные показатели сырья при приемке, соответствие продукции экономическим стандартам;
- совершенствование взаимоотношений между производителями и переработчиками сахарной свеклы; использование современных форм организации производства (аренда, лизинг, акционирование, кооперирование, создание агропромышленных финансовых групп);
- использование логистических подходов при заготовке сырья, производстве сахара и его распределении;
- интеграция сельхозпроизводителей, переработчиков и торгующих организаций.

Таким образом, в результате анализа производства и потребления сахара в Тамбовской области выявлена проблема значительного несоответствия соотношения использования импортного и отечественного сырья и обоснована необходимость дальнейшего развития и совершенствования собственной сырьевой базы, которая является стратегической целью.

Список литературы

- 1 Попов А.А., Яхьяев М.А. Агропромышленный комплекс России: проблемы и решения. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2003. 409 с.
- 2 Статистический ежегодник. Тамбовский областной комитет государственной статистики. Ч. 1, 2. 2002.

В.И. Маколов

ИНВЕСТИЦИИ В ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

Одним из самых заметных "промахов" периода реформирования отечественной экономики является то, что не удалось радикально изменить производственную ориентацию или мотивацию товаропроизводителей. Вопросы качества до сих пор не стали приоритетом номер один для предприятий. Данную проблему можно разделить как минимум на две части. Первая связана с пониманием руководством и остальными работниками предприятий важности повышения качества выпускаемой продукции. Вторая часть проблемы – это объективные возможности российских предприятий производить конкурентоспособную продукцию. Но реальные возможности сильно подорваны и

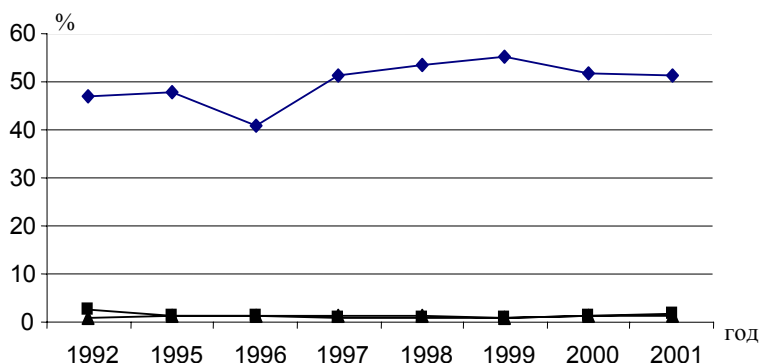
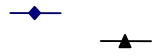


Рис. 1 Основные фонды промышленности России [1]:

—■— — износ;
—▲— — коэффициент обновления;
—◆— — коэффициент выбытия

ограничены в силу нехватки инвестиций для технического переоснащения предприятий с тем, чтобы они начали выпускать рыночно востребованную продукцию. Состояние основных фондов промышленности наглядно демонстрирует эту проблему (рис. 1).

В соответствии с Основными направлениями социально-экономического развития РФ на долгосрочную перспективу привлечение инвестиций в отечественную экономику рассматривается Правительством Российской Федерации в качестве важнейшего источника для создания отечественной конкурентоспособной технической базы производства, формирующей перспективу общего роста экономики России [2].

Данную задачу не решить без целенаправленной и эффективной инвестиционной политики, нацеленной на создание и поддержание благоприятных условий для капитального инвестирования. Дело в том, что долговременное улучшение качества выпускаемой продукции, повышение ее конкурентоспособности требует значительных капиталовложений. В условиях неблагоприятного инвестиционного климата реализация долгосрочных инвестиционных проектов резко ограничена. Поэтому одной из приоритетных задач государственной инвестиционной политики выступает стимулирование повышения качества продукции и привлечения частных инвестиций для обеспечения конкурентоспособности отечественной продукции.

Говоря в целом о производстве высококачественной продукции в нашей стране, в научной литературе часто можно встретить расхожий тезис о неспособности российских производителей обеспечить массовое производство высококачественной продукции по нескольким причинам [3]. Во-первых, наша страна технологически просто отстала. Во-вторых, специфика природно-географических условий России такова, что российское производство, как правило, требует затрат намного более высоких, чем его аналоги в иных странах. Это связано с тем, что основные источники сырьевых и топливно-энергетических ресурсов расположены в труднодоступных районах и вовлечение их в хозяйственный оборот требует огромных инвестиций. В России высоки логистические издержки (затраты на товародвижение). Так, доля логистических издержек в ВВП в России составляет 17,2 %, в Китае – 14,5 %, в Германии, Канаде, США и Австралии чуть больше 11 %. Указанные факторы ставят продукцию российских предприятий – особенно с высокой степенью переработки в неравные конкурентные условия по энерго-, материало- и транспортности с основными зарубежными производителями. Другими словами у России "естественная" неконкурентоспособность в производстве готовой продукции.

Однако существует и другой подход к определению потенциальной конкурентоспособности российской экономики. Согласно ему, высокая затратность российского производства объясняется не столько природно-географическими условиями страны, сколько низким организационно-технологическим уровнем производства. Соответственно, ликвидация прямых потерь используемых ресурсов, а также внедрение энергосберегающих технологий сделают российскую продукцию вполне конкурентоспособной по ее экономическим показателям [3].

В целом, анализируя проблемы воспроизводства экономики России, необходимо выделить стратегический приоритет инвестиционной политики – обновление (модернизация) производственного потенциала в рамках инновационной модели развития.

Список литературы

- 1 *Россия в цифрах, 2002: Краткий статистический сб. / Госкомстат России. М., 2002. С. 187.*
- 2 *Основные направления социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу // www.economy.gov.ru.*

СОЦИАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ

Очевидным является то, что каждая организация представляет собой достаточно сложную социально-техническую систему, характеризующую ее индивидуальность и специфику. Согласно этого понимания, каждый сотрудник вступает на предприятии как в функциональные, так и в социальные ролевые отношения, которые нельзя отделить друг от друга. Социальный аспект взаимоотношений персонала характеризуется наличием социальной компетентности, которую можно определить как способность людей поддерживать социальные отношения в группах и формировать целенаправленные организационные взаимодействия. Непременным условием для этого выступает общение как проявление единства коммуникативной, интерактивной и перцептивной его сторон.

Общение работающих в организации людей в значительной степени определяется их индивидуальностью, формирующей критериальную основу поведения, а также влиянием организационной культуры.

Каждый человек индивидуален. Его индивидуальность складывается из того, что он в чем-то идентичен со всеми остальными, что он схож с некоторыми другими индивидами, наконец, что он в чем-то не похож ни на кого. Следовательно, любой сотрудник обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Более того, при всем многообразии ситуаций, поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью. Это обусловлено его критериальной основой (базой) поведения, которая предполагает: его расположение к кому-либо или к чему-либо; систему разделяемых им ценностей; верования и принципы, которым он следует в своем поведении. Все эти элементы взаимообусловлены друг другом и находятся в тесном взаимодействии. Вместе с тем их следует рассматривать как относительно самостоятельные характеристики сотрудника, формирующие его социальную компетентность.

Немаловажным фактором в процессе формирования социальной компетентности персонала, как мы уже отмечали, является организационная культура. В самом общем виде организационная культура предстает как совокупность традиций, ценностей, политик, убеждений и установок, которые составляют общий контекст для всего, что сотрудники думают и делают в рамках организации.

Шейн (Schein) выделил три уровня, на которых базируется организационная культура: артефакты и предметы деятельности человека, ценности и основные установки (предположения) [1]. В этом случае основные установки являются сущностью культуры, ее глубинным содержанием, а внутренние ценности и поведение отражают проявления этой сущности.

Таким образом, для социально-компетентной деятельности необходимо обладать значительным количеством способностей, например таких, как коммуникабельность, восприимчивость, адекватная самооценка, контроль над эмоциями, социальный анализ, сохранение дистанции и тактичность, наконец, предвидение последствий своих высказываний и действий.

Аргиле (Argile) предлагает следующую структуру социальной компетентности [2]:

1 Способность адекватно интерпретировать невербальное поведение коллег по работе, предполагающее оптико-кинетическую, паралингвистическую, экстралингвистическую, пространственно-временную знаковые системы невербальной коммуникации.

2 Способность к экстравертности и доминированию, которая обуславливает влияние на людей путем убеждения, разъяснений и координации действий.

3 Способность "синхронизировать" контакты с другими людьми, т.е. способность планировать и организовывать взаимоотношения, совместную деятельность.

4 Уверенность в себе, позволяющая выразить компетентность перед другими без самовозвеличивания и вместе с тем без смущения.

Следует отметить, что социальная компетентность, наряду с профессиональной и интеллектуальной компетентностью, является весьма значимой в плане стратегического развития любой организации. В данном случае компетентность персонала необходимо рассматривать как один из ресурсов, обеспечивающих ее конкурентные преимущества на перспективу. Подобное видение базируется на ресурсной

концепции, занявшей в последнее десятилетие доминирующие позиции в теории стратегического управления.

В рамках данной концепции предлагается рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных ресурсов, которые используются для достижения доминирующего положения на рынке. Развитие организации, в этой связи, является процессом формирования, стимулирования и развития своих ресурсных возможностей, отличных в силу объективных причин от возможностей других компаний. Поэтому стратегия каждой компании формируется и реализуется с целью использования ресурсной совокупности организации. Следовательно, история развития и становления организации, имеющийся опыт, организационная культура, сильные стороны и способности, в том числе компетентность персонала – это факторы, влияющие на стратегию бизнеса и определяющие ее успех.

В контексте вышеизложенного, перед организацией стоит актуальная проблема приобретения и развития социальной компетентности, направленной прежде всего на повышение социальной восприимчивости и на формирование навыков гибкого поведения персонала. Подобная экстрафункциональная способность сотрудников тренируется с использованием различных форм и методов:

- ориентированных на получение необходимой информации (доклады, рефераты, дискуссии).
- ориентированных на научение поведению (ролевые игры, разбор конкретных ситуаций и т.д.).

Важная роль при таком обучении отводится групповой динамике, которая как метод изучения содержит различные формы тренинга, позволяющие воспринимать, интерпретировать и тут же передавать обратно участникам данные о социальном поведении.

В целях повышения эффективности полученных знаний и навыков социального поведения необходимо планировать и осуществлять совершенствование социальной компетентности персонала в сочетании с другими организационными изменениями, например, с изменением организационных структур, организационных ролей сотрудников и расширением круга их задач.

Список литературы

- 1 Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, Jossey – Bass 1985.
- 2 Argyle M. Soziale Interaktion. 3. Aufl., Koln, 1975.
- 3 Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 2002.

А.Н. Васина

Инновационные особенности основных НАПРАВЛЕНИЙ ИНВЕСТИЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Инновационное управление предприятием по своему содержанию представляет уникальную сферу деятельности: здесь используются в единой системе теоретические резервы и аналитический аппарат самых разных областей техники, экономики и экологии, фундаментальных и прикладных наук, теория и практика, производство и управление им, стратегия и тактика. Само развитие становится возможным благодаря гению человеческой мысли, накоплениям капитала и высококачественному производительному труду. Оно создает условия для нового этапа развития, обеспечивая его непрерывность.

Цель инновации – повысить отдачу на вложенные ресурсы. Это может быть достигнуто на основе:

- снижения конструктивно-технологической сложности выпускаемых изделий за счет конструктивных новшеств;
- снижение материалоемкости изделий за счет применения новых материалов;
- комплексной материализации и автоматизации технологических процессов;
- применение робототехники, манипуляторов и гибких автоматизированных систем;
- снижение технологической трудоемкости изделий и затрат ручного труда за счет повышения технического уровня и качества технологической оснастки инструментов, приспособлений, научной организации труда;

- развитие технико-технологической базы за счет модернизации оборудования, технического перевооружения, реконструкции и расширения, нового строительства.

Инновации являются одним из основных факторов, которые позволяют конкурентные преимущества фирмам, регионам. Инновации способствуют воплощению новых идей в конкретные технические и коммерческие достижения.

Инновации можно классифицировать следующим образом:

- 1) технологические инновации – направлены на содержание и освоение в производстве новой продукции, технологии, модернизации оборудования, реконструкции зданий, реализацию мероприятий по охране окружающей среды;

- 2) производственные инновации – ориентированы на расширение производственных мощностей, диверсификацию производственной деятельности;

- 3) экономические инновации – связаны с изменением методов планирования производственной деятельности;

- 4) торговые инновации – направлены на целевые изменения сбытовой деятельности;

- 5) социальные инновации – связаны с улучшением условий труда, социального обеспечения коллектива;

- 6) инновации в области управления – направлены на улучшение организационной структуры, методов принятия решений.

Кардинальные преобразования, происходящие сегодня в России, затрагивают все сферы деятельности. Для многих российских предприятий, столкнувшихся с новым для них вопросом выживаемости в новых условиях рынка, именно инновационная деятельность, ее результаты являются главным условием успеха и эффективности. Поэтому участники рыночных отношений, прежде всего те из них, которые занимаются производством, для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности обязаны самостоятельно и целенаправленно формировать и осуществлять научно-техническую политику. Однако эта работа обычно ведется часто от случая к случаю, бессистемно. Для того чтобы инновации были эффективными необходима стратегия поведения предприятия, фирмы по отношению к самому процессу инвестиции. Она включает:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- контроль за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;
- изучение проектов создания новых продуктов;
- проведение единой инновационной политики;
- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ нововведения;
- обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом.

Инновации подразумевают освоение новой продуктовой линии, основанной на специально разработанной оригинальной технологии, которая способна вывести на рынок продукт, удовлетворяющий не обеспеченные существующим предложением потребности.

Инновации могут представлять собой также существенное влияние на обновление бизнес-линий предприятия. Инновации могут иметь характер лишь отдельных усовершенствований – тогда они выступают как частичное обновление бизнес-линий предприятия.

Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике предпринимательскими структурами как средство решения производственных, коммерческих задач, как важнейший фактор обеспечения стабильности их функционирования, экономического роста и конкурентоспособности.

Качество реализованных нововведений существенно зависит от того, как организован инновационный процесс. Недостатки в инновационной деятельности предприятий обычно проявляются в следующих основных формах:

- 1) потенциально эффективные новшества не внедряются или внедряются со значительной задержкой во времени. В результате не используется возможность получить полезный эффект от использования новшеств;

- 2) внедряется новшество, которое не обладает необходимым инновационным потенциалом (ошибки в оценке полезности или же новшество внедряется не потому, что оно может дать полезный эффект, а потому, что оно модно);

- 3) внедрение новшества в силу явного или скрытого сопротивления или плохой организации внедрения не дает ожидаемого результата;

- 4) внедрение новшества требует значительно больших затрат, чем ожидалось при принятии решения о внедрении;

- 5) сроки внедрения оказываются значительно большими, чем первоначально ожидалось из-за их ошибочной оценки, плохой организации внедрения или же сильного сопротивления нововведения.

Каждый такой недостаток может быть объяснен некачественным выполнением определенного этапа инновационного процесса или его отсутствием в инновационном цикле, что, в свою очередь, свидетельствует о неудовлетворительном управлении поиском и внедрением новаций.

Для успешного осуществления инноваций необходимы адаптация к требованиям рынка, технологическое превосходство товара, стремление к выпуску новых товаров, использование одиночных процедур, благоприятная конкурентная среда, соответствующие организационные структуры. Негативное воздействие на инновации оказывают поверхностный анализ рынка, нехватка финансовых и материальных ресурсов, производственные и коммерческие проблемы.

Инновационную деятельность предприятия, фирмы характеризуют принципы, которые отличают ее от традиционной производственной деятельности:

- малый процент успешных инноваций, при этом удачные инновации компенсируют затраты как на себя, так и на неудачные идеи;
- необходимость отдельного бюджета – для избежания ухудшения финансовых показателей подразделений, занимающихся традиционной производственной деятельностью;
- использование критериев оценки инновационной деятельности, отличных от традиционных. Например, критерий "годовой прирост прибыли" неприемлем, поскольку инновационная продукция в ближайшей перспективе (3-4 г.) может не давать никакой прибыли, после чего прибыль резко возрастает;
- систематическая и плановая ликвидация всего устаревшего, что позволяет высвободить ресурсы для работы над новым;
- отсутствие обратной связи от результатов к затратам ресурсов и инвестициям в течение продолжительного времени;
- правильный выбор момента прекращения работы, чтобы избежать затрат средств на инновацию, не дающую конкретных промежуточных результатов.

Таким образом, управление инновациями на предприятии представляет собой перспективный анализ с выходом на обобщение показателей по предприятию, при котором целевые параметры задаются потребителями, а результативные определяются затратоемкостью продукции, ее конкурентоспособностью и перспективностью. Результаты инновационной деятельности могут иметь конкретную вещественную или неовещественную формы.

Уважаемые коллеги!

Настоящим сборником институт "Экономика и право" Тамбовского государственного технического университета открывает серию выпусков, объединенных общим названием "Актуальные проблемы российского менеджмента".

В серии сборников трудов предполагается наличие следующих рубрик:

- "Теоретические основы менеджмента";
- "Проблемы стратегического менеджмента";
- "Исследования систем управления и теория организации";
- "Информационное обеспечение менеджмента";
- "Практика российского менеджмента".

Приглашаем Вас к сотрудничеству.

По вопросам участия в серии обращаться по адресу:

г. Тамбов, ул. Советская 106, каб. 57.

Контактный телефон 72-23-75.